



A importância dos bens relacionais sustentados pela autenticidade:

Revisitar a Felicidade no Trabalho

Ana Rita Chaves Monteiro

Orientadora Professora Doutora Helena Águeda Marujo

Dissertação de Mestrado em Políticas de Desenvolvimento dos Recursos Humanos

Lisboa
2016

VALORIZAMOS PESSOAS



Resumo

A elevada quantidade de tempo que despendemos no ambiente laboral, dá sentido à introdução do conceito de felicidade no trabalho, tanto do ponto de vista individual, como organizacional, uma vez que este assume grande relevo na vida quotidiana da maioria das pessoas. Sendo o trabalho concretizado, na maioria dos casos, em rede de relação com outros, perspetivar a felicidade enquanto uma vivência dependente dos bens relacionais, e de bens relacionais sustentados na autenticidade, parece-nos relevante como indutor de práticas construtivas para quem está na posição de gerir pessoas em organizações de trabalho.

O presente estudo apresenta assim como propósito responder à questão de investigação “*Como é que a presença dos bens relacionais caracterizados pela autenticidade contribui para a Felicidade no Trabalho?*”.

Neste sentido, assente numa abordagem qualitativa, foi realizado um estudo a dez participantes da Indústria Hoteleira de forma a compreender se as relações interpessoais (denominadas bens relacionais) sustentados pela autenticidade contribuem para a Felicidade no Trabalho. Concluímos que sim, uma vez que o aspeto relacional é claramente evidenciado. No que diz respeito à autenticidade das relações, esta é sinónimo de genuinidade e empatia, tornando os colaboradores mais próximos. Nesta linha, verificámos que a relação com os outros constitui um bem, e que marcada pela autenticidade, contribui para a Felicidade no Trabalho.

Palavra-chave: Bens relacionais, autenticidade, Felicidade no Trabalho



Abstract

The high amount of time we spend in the work, gives meaning to the introduction of the concept of happiness at work, both from the individual point of view, and organizational, as this is of great importance in the daily lives of most people. And the work accomplished, in most cases, network connection with others, happiness as an experience dependent on relational goods, and relational goods sustained in authenticity, it seems relevant to induce constructive practices for those in position to manage people in work organizations.

The present study has as purpose to answer the research question "How does the presence of relational goods characterized by authenticity contributes to Happiness at Work?".

In this sense, based on a qualitative approach, a study was conducted to ten participants of the Hotel Industry in order to understand whether interpersonal relationships (called relational goods) authentic contribute to Happiness at Work. We conclude so, since the relational aspect is clearly evident and as regards the authenticity of the established relationships, it is synonymous with genuineness and empathy, making nearby employees. In this line, we have found that the relational goods, in which the relationship with others is a good, marked by authenticity contribute to Happiness at Work.

Key-words: Relational goods, authenticity, Happiness at Work



Agradecimentos

Inauguro estas linhas, agradecendo a Deus. Obrigada pela força, alegria e energia que depositas em mim a cada dia. A Ti devo tudo o que conquisto e alcanço.

Aos meus queridos pais que me proporcionaram investir na minha formação académica e pessoal. Transmitiram-me a importância do conhecimento aliado à perseverança de querer mais, de saber mais ... de ser mais! Ao meu irmão, companheiro e amigo; aos meus avós, três na Terra, um no Céu.

Ao Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade que me acolheu e instruiu.

À minha orientadora a Professora Doutora Helena Águeda Marujo, pelos seus imprescindíveis conhecimentos, ideias e sugestões preciosas, gosto e motivação que sempre me incutiu.

A todos os Professores do Mestrado de Políticas de Desenvolvimento dos Recursos Humanos pelos conhecimentos transmitidos.

Uma palavra de reconhecimento também a todos os participantes no presente estudo.

A todos os amigos e colegas.



Índice

Capítulo I - Enquadramento Teórico	10
1. Contextualização da temática	10
1.1. A Felicidade no Trabalho sob uma perspetiva global	10
1.2. A Felicidade no Trabalho: a importância dos Bens Relacionais	16
1.3. A Felicidade no Trabalho – a importância dos bens relacionais sustentados pela autenticidade	19
1.3.1. O conceito de autenticidade	19
Síntese	22
Capítulo II – Investigação Empírica	23
1. Método	23
1.1. Opções Metodológicas	23
1.1.1. Entrevista	24
1.1.2. Escolha dos Participantes	24
1.1.3. Procedimentos de acesso aos participantes	25
1.1.4. Questões éticas	25
1.2. Caracterização dos Participantes	26
1.3. Técnica de Recolha de Dados	29
1.4. Metodologia de Análise de Dados	30
2. Análise dos Resultados	31
Tabela 4 – Análise de conteúdo	31
3. Discussão dos Resultados	43
3.1. Felicidade no Trabalho	43
3.2. Relações Laborais	46
3.3. Relações Laborais sustentadas pela autenticidade	48
Síntese	51
Capítulo III	52
Conclusões e Implicações para a Gestão dos Recursos Humanos e para a Investigação	52
Bibliografia	56



Índice de Tabela

Tabela 1 – Fatores que desencadeiam a felicidade no Trabalho de acordo com os autores	15
Tabela 2 – Definição do conceito de Autenticidade, de acordo com os vários autores	20
Tabela 3 – Caracterização dos participantes envolvidos no estudo de acordo com o sexo, profissão, anos de experiência laboral, contacto com o cliente e formação académica	26
Tabela 4 – Análise de Conteúdo	31

Índice de Figuras

Figura 1 – Hierarquia de Necessidades segundo Maslow (1953)	14
Figura 2 – Sexo dos Participantes	27
Figura 3 – Idade dos Participantes	27
Figura 4 – Anos de experiência laboral, observado por idades dos participantes	28
Figura 5 – Contacto com o cliente, observado por idades dos participantes	28
Figura 6 – Formação académica, observada por idades dos participantes	29
Figura 7 – Aspetos que contribuem para a felicidade segundo os dez participantes	44



Quem é feliz vai fazer os outros felizes também.

(Anne Frank)

VALORIZAMOS PESSOAS⁷



Introdução

O capital humano assume um papel diferenciador na gestão de pessoas e no sucesso das organizações laborais e, neste âmbito, “(...) ter uma organização eficiente e produtiva é pouco valioso se tal for alcançado a expensas do bem-estar dos membros organizacionais” (Rego, 2009).

Assim, “(...) chegou o tempo da tomada de decisão organizacional e da gestão de recursos humanos se transformar” (Luthans & Youssef, 2004: 157), impulsionando e orientando para um contexto laboral onde a promoção do bem-estar psicológico sendo uma meta, e tendo efetivamente presente que a sua essência são as pessoas.

Estudos recentes que abordam o comportamento organizacional indicam novos conceitos relacionados com experiências positivas no mundo laboral, por meio do envolvimento, satisfação ou comprometimento dos colaboradores (Calvacante, Siqueira & Kuniyoshi, 2014).

A emergência de um novo paradigma, espelho de Organizações “saudáveis”, que reconheçam que uma Organização carece de ser produtiva, eficiente e preocupada com o bem-estar dos seus colaboradores, encontra-se presente em movimentos como os da Psicologia Positiva (Marujo, Neto & Balancho, 2014; Rego, 2012) e do comportamento organizacional positivo (Luthans & Youssef, 2004). Ambos sugerem o intensificar de esforços para que os indivíduos “possam aplicar e desenvolver as suas forças, realizem trabalho com significado para as suas vidas e sejam mais felizes e mais produtivos” (Rego, 2009:217).

A atividade profissional ocupa grande parte do nosso tempo, sendo que é fundamental que as pessoas se sintam bem no seu local de trabalho. Assim, nos últimos anos tem-se constatado uma crescente preocupação por parte das Organizações com os seus ativos intangíveis, isto é, com as pessoas que a compõem e a fazem prosperar, sendo estes considerados os seus mais importantes diferenciais competitivos. Neste sentido, as Políticas de Desenvolvimento dos Recursos Humanos vêm-se movidas neste recente paradigma que se centra “no melhor da condição humana” (Marujo *et al.*, 2007: 116). Nesta linha, as Organizações têm-se preocupado em valorizar os seus colaboradores, potenciando as condições necessárias para o seu bom desempenho e satisfação (Marujo *et al.*, 2007).

Devido à relevância do trabalho na vida das pessoas, este ponto tem sido consistentemente mencionado na literatura científica, sendo meu propósito aprofundar o



conceito de felicidade no trabalho, analisando as suas repercussões, tanto na própria Organização, como no indivíduo.

Sustentados pelo princípio de que a felicidade poderá ser obtida por meio do trabalho, ou do que acontece no contexto de trabalho, princípio esse defendido por gestores, estudiosos e teóricos do comportamento organizacional, surge a necessidade de se compreenderem, reconhecerem e otimizarem estratégias eficazes na promoção da felicidade no trabalho, em particular quando ela é entendida enquanto relação e propósito.

O presente estudo apresenta como propósito responder à questão de investigação “*Como é que a presença dos bens relacionais sustentados pela autenticidade contribui para a Felicidade no Trabalho?*”.

O objetivo do presente estudo passa por estabelecer sinergias entre a felicidade no trabalho e as suas implicações para o indivíduo e clima da Organização. Ambiciona-se igualmente compreender até que ponto a felicidade no trabalho, por meio de bens relacionais autênticos, contribui eficazmente para o alcance de resultados positivos, tanto para o indivíduo, como para a Organização. Outro propósito prende-se com o traçar práticas de desenvolvimento de recursos humanos que valorizem os seus colaboradores, potenciando condições necessárias para o seu empenho, satisfação e produtividade. Neste âmbito, espera-se contribuir para um desenvolvimento mais sustentado dos conceitos em estudo e das suas práticas nas organizações.

De forma a abordar o conceito de Felicidade laboral, o foco do presente trabalho incidiu na corrente eudaimónica, que sublinha as experiências de realização pessoal.

Capítulo I - Enquadramento Teórico

1. Contextualização da temática

Talvez pareça controverso, num período turbulento marcado por uma crise socioeconómica, estudar a felicidade no trabalho. No entanto, num cenário atual de desemprego e crise económica, de perda de direitos e de elevada complexidade nas soluções organizacionais, os estudos apontam precisamente para que a felicidade dos colaboradores é fundamental para o alcance do sucesso organizacional (Munoz & Vergel, 2013).

No âmbito das Ciências Sociais, tem sido visível o interesse na temática da felicidade, inúmeras vezes circundada por conceitos como bem-estar e qualidade de vida (Marujo & Neto, 2014). Embora pareça difícil distinguir a essência e a base semântica de cada conceito, diversos modelos e estudos têm surgido, apresentando como propósito uma resposta à crise social e económica instalada no atual panorama global, propondo eventuais soluções de organização política, económica e social (Marujo & Neto, 2014).

A juntar a isto, têm surgido de forma exponencial os riscos psicossociais relacionados com o trabalho, que podem conduzir ao *stress* e *burnout*, bem como a outros problemas psicológicos, que vão desde ansiedade e incerteza face à carreira, à monotonia nas tarefas laborais, à ausência de realização e sentido associados ao trabalho, até ao conflito trabalho-família. Assim, é fundamental que as Organizações tracem estratégias que permitam identificar e gerir os riscos psicossociais presentes. Prevenir problemas psicológicos e promover a saúde mental e física é hoje essencial nas organizações. Suportada no propósito de que a felicidade no trabalho e o enfoque nas relações interpessoais permitem mudanças positivas na estrutura organizacional, surge no horizonte recente esta temática de investigação (Camelo & Angerami, 2008).

1.1. A Felicidade no Trabalho sob uma perspetiva global

A relevância do trabalho na vida dos indivíduos tem sido crescentemente estudada na literatura científica (Olsson, Garling, Ettema, Friman & Satoshi, 2013). Perante essa relevância, inúmeros estudos têm-se debruçado sobre a concepção e definição da felicidade (Olsson *et al.*, 2013), sendo que nos últimos anos a investigação na área da felicidade sofreu um aumento exponencial, potenciando algum conhecimento empírico acerca dos processos que contribuem para a felicidade as pessoas felizes (Munoz & Vergel, 2013). Todavia, apesar

dos benefícios individuais e organizacionais, predominam escassos estudos que clarifiquem os fatores e processos que difundem as vivências positivas mais acentuadas, especificamente a felicidade no trabalho (Rego, 2009; Sousa & Porto, 2015).

Focando o conceito de felicidade, este remonta à antiguidade grega, por meio de filósofos como Sócrates, Platão e Aristóteles, associando a felicidade ao modo de vida, ao conhecimento e intelectualidade, à posse de bens, assim como à amizade (Fisher, 2010). Por aqui verificamos que a felicidade associada ao trabalho era alvo de escassa exploração. O filósofo Sócrates sublinhou que a felicidade estava ao alcance do Homem, sendo esta a sua maior ambição. Prevaleceu a ideia de que a felicidade não era algo que o Homem pudesse controlar, mas sim algo que surge em determinadas ocasiões. Da Grécia e de Roma surgiram ainda visões da felicidade incididas no prazer ou na ausência da dor física. Segundo os epicuristas, a felicidade procedia da ponderação, do pensamento e do autoconhecimento como forma de afastar a ansiedade e angústia (Paschoal, Torres, Porto, 2010).

A literatura académica aponta definições distintas correspondentes à felicidade, nomeadamente uma visão hedónica que sublinha as experiências internas e, consequentemente, subjetivas, como a satisfação no trabalho, e uma abordagem eudaimónica, que enfatiza que a autorrealização se encontra inerente ao bem-estar (Sousa & Porto, 2015).

A felicidade eudaimónica caracteriza-se por experiências de realização social, sendo que tem assumido relevo progressivo, nos últimos anos, por parte dos teóricos da área da felicidade (Sousa & Porto, 2015). De forma a abordar o conceito de Felicidade laboral, o presente trabalho incidiu por isso na corrente eudaimónica, que sublinha as experiências de realização pessoal e de relações interpessoais. A possibilidade das relações laborais apresentarem um cariz autêntico poderá proporcionar um maior significado e sentido para os trabalhadores.

O trabalho constitui um fenómeno central ao nível psicossocial, que se assume fundamental para a existência humana. Deste modo, a definição que melhor se enquadra ao conceito de Felicidade no trabalho pertence a Fisher (2009) visto que se prende a fatores-chave do comportamento organizacional, nomeadamente a satisfação, envolvimento e compromisso organizacional como contributos da felicidade no trabalho.

Gavin e Mason (2004) acrescentam que a felicidade no trabalho assume um forte impacto na felicidade no seu todo e em sentido mais amplo, sendo que o trabalho por si só não contribui isoladamente para a felicidade individual, porém determinado sujeito pode sentir-se mais ou menos feliz no trabalho que realiza. Estes autores sublinham o papel fundamental que

as Organizações assumem na vida dos indivíduos, declarando que “o trabalho não faz uma pessoa feliz, mas uma pessoa não pode ser genuinamente feliz, se for infeliz no trabalho” (Gavin & Mason, 2004: 381). Assim, através do trabalho construímos a nossa própria identidade, interagimos com os demais, despendemos tempo de modo significativo, encontramos desafios e, ainda, adquirimos um certo *status* laboral e social (Silva & Tolfo, 2012). Contrariamente, um trabalho vivenciado com esforço físico e psíquico, acompanhado por sofrimento e percecionado como fonte de alienação económica ou política, empobrece a qualidade de vida - no trabalho, e fora dela - sendo que pode ser esta a explicação possível, de acordo com os autores, do desencadear de sentimentos de desânimo e descontentamento sentido pelos indivíduos relativo ao trabalho que desempenham.

Os estudos de Maslow (*cit. in* Alberto, 2000) incidiram na relevância do fator humano no processo motivacional. Isto é explicado por meio da Teoria da Hierarquia de Necessidades. Estes estudos conquistaram uma posição de destaque no estudo da felicidade organizacional. Assim, na década de 80, iniciaram-se estudos académicos decorrentes desta temática, atingindo um aumento exponencial a partir da década de 90, por meio da ponte entre Felicidade e *performance*. Importa referir que o paradigma predominante na literatura científica tem enfatizado a relação existente entre Felicidade e produtividade, frisando que os gestores ambicionam alcançar maior produtividade por meio de colaboradores felizes (Olsson *et al.*, 2013).

Segundo os autores Lyubovumirsky, King e Diener (2005), o sucesso de um sujeito feliz prende-se com dois vetores fundamentais:

- Pessoas felizes apresentam frequentemente estados emocionais positivos, sendo que tendencialmente trabalham ativamente na procura de novas metas e propósitos que permitam sustentar e/ou aumentar esses mesmos estados emocionais positivos.
- Por outro lado, indivíduos felizes patenteiam um vasto leque de recursos e aptidões que foram desenvolvendo, tendo por base experiências passadas agradáveis.

A felicidade organizacional assume-se como uma alternativa de gestão, que enaltece os recursos humanos, difundindo um clima de excelência que desencadeia resultados positivos, contribuindo assim para a *performance* e sucesso organizacional (Luthans & Youssef, 2004: 157).

Uma abordagem centrada nos colaboradores presenteia um vasto leque de benefícios, fortalecendo um elo que une funcionários e a realidade da Organização (Muse *et al.*, 2008). Segundo Rego (2009), a felicidade no trabalho apresenta um papel fundamental, tanto a nível individual, como o nível organizacional, sendo que não é unicamente positiva para o sujeito e para a organização, sendo determinante também para o alcance de mudanças no que diz respeito às posturas e desempenho dos colaboradores (Rego, 2009). O autor acrescenta que indivíduos mais otimistas e pragmáticos focam-se mais no trabalho, dedicando o seu potencial na realização das tarefas a que se propuseram, extraíndo dos obstáculos eventuais oportunidades, e estabelecendo relações sociais mais proveitosas (Rego, 2009). Assim, a felicidade no trabalho não somente melhora a vivência pessoal e social, como também potencia e desenvolve o desempenho dos colaboradores.

Outros estudos evidenciam, por exemplo, que trabalhadores por conta própria são mais felizes do que trabalhadores por conta de outrem. A razão prende-se com a autonomia que detêm no trabalho que executam (Benz & Frey, 2004).

Não obstante, prevalece um vínculo associado à função assumida no trabalho, o que significa ter um trabalho interessante, que promova autoestima e autorrealização, intrinsecamente relacionadas no sucumbir de necessidades denominadas fisiológicas e de segurança - incididas da base da Pirâmide de Maslow- ver Figura 1 (Maslow, 1970; Silva & Tolfo, 2012). Segundo Maslow (1943), o pensamento administrativo rege-se por um modelo de motivação humana. Este modelo hierarquizou determinadas necessidades, partindo das fisiológicas para as de segurança, social, estima e autorrealização, no qual as necessidades de nível inferior prevalecem sobre as de nível superior (figura 1). A Figura 1 retrata a pirâmide hierárquica das necessidades, defendida por Maslow (1943) que sublinha que “todos os níveis atuam conjuntamente no organismo, as necessidades mais elevadas dominam as mais baixas, desde que estejam suficientemente satisfeitas ou atendidas” (Leonardo, 2002: 51).

Figura 1- Hierarquia de necessidades segundo Maslow (1943)



A autorrealização permite aliar propósitos válidos que atribuem sentido à existência humana, repercutindo-se nos planos de vida pessoal e laboral. Os autores enfatizam que “trabalhos percebidos e sentidos como significativos contribuem para a realização e o desenvolvimento humano”, sendo que ajudam no alcance da felicidade (Alberto, 2000: 342).

Nesta linha, os colaboradores que visualizam o seu trabalho como uma vocação, e não somente como uma carreira ou emprego, otimizam as emoções positivas (Rego, 2009).

Há evidências de que, para prever a felicidade no trabalho, os teóricos colocam um enfoque no meio ambiente, abarcando o conceito de cultura organizacional (Sousa & Porto, 2015).

O trabalho auxilia também na construção da identidade do indivíduo, funcionando como fonte de autoestima e, inclusivamente, de suporte social. Exemplo do referido anteriormente pode ser visto no desempenho de uma atividade gratificante, que repleta de significado para quem a executa, permite ao colaborador participar ativamente na identificação e resolução de problemas, espelhando-se direta ou indiretamente na vida pessoal e laboral. Assim, “A importância proporcionada pelo trabalho à construção do bem-estar é variada, mas na sociedade atual tende a ser relevante, pois aqueles que trabalham são cercados por designativos positivos” (Alberto, 2000: 342), sublinhando a ideia de que trabalhos que confirmam propósitos relevantes ao ser humano, ao serem desempenhados, facilitam a formação de percepções e emoções que atribuem significado ao trabalho.

Uma outra ideia relacionada com a felicidade no trabalho defende que esta é balanceada entre o que a Organização proporciona e as expectativas, necessidades e

preferências do colaborador (Munoz & Vergel, 2013). Também Matos (2001:36) afirma que “como princípio organizacional, a felicidade caracteriza-se como meio social que proporciona bem-estar de espírito – sentir-se em paz – e o estar bem, que significa voltar-se ao outro, contribuindo para as melhorias das condições de trabalho. Daí resulta a motivação maior do homem: realizar, realizando-se”.

Outros estudos realizados a colaboradores destacaram que mesmo que estes tivessem meios suficientes para viver confortavelmente o resto das suas vidas optariam por trabalhar, porém regidos sob condições diferenciadas (Morin, 1997; MOW, 1987 *cit. in* Silva & Tolfo, 2012). Por detrás, encontravam-se motivos como o relacionamento com os colegas, o sentimento de utilidade ou o simples contrariar do vazio existencial (*idem.*).

Assim, sustentados pelos autores que os têm estudado, podemos sintetizar os fatores que contribuem para a Felicidade no Trabalho:

Tabela 1 – Fatores que desencadeiam a felicidade no trabalho, de acordo com vários autores

Factores que desencadeiam a felicidade no trabalho	Autores
✓ Relação com os colegas	<ul style="list-style-type: none">▪ Gavin e Mason (2004)▪ Chiumento (2007)▪ iOpenerLtd (2010)▪ Silva e Tolfo (2012)
✓ Autorealização	<ul style="list-style-type: none">▪ Leonardo (2002)▪ Alberto (2000)▪ Silva e Tolfo (2012)▪ Rego (2009)
✓ O trabalho que se realiza	<ul style="list-style-type: none">▪ Gavin e Mason, (2004)▪ Lambert (2005)
✓ Status social/laboral	<ul style="list-style-type: none">▪ Estramiana (1992)▪ Silva e Tolfo (2012)
✓ Expectativas do colaborador	<ul style="list-style-type: none">▪ Munoz e Vergel (2013)▪ Silva e Tolfo (2012)
✓ Colmatar de necessidades sentidas pelo colaborador	<ul style="list-style-type: none">▪ Rego (2009)
✓ Clima organizacional positivo	<ul style="list-style-type: none">▪ Sousa e Porto (2015)
✓ Equilíbrio entre a vida pessoal e profissional	<ul style="list-style-type: none">▪ Chiumento (2007)▪ Munoz e Vergel (2013)

✓ Reconhecimento	<ul style="list-style-type: none">▪ Chiumento (2007)▪ iOpenerLtd (2010)
✓ Progressão na Carreira	<ul style="list-style-type: none">▪ iOpenerLtd (2010)
✓ Remuneração	<ul style="list-style-type: none">▪ Chiumento (2007)
✓ Autonomia	<ul style="list-style-type: none">▪ Gavin e Mason (2004)▪ Chiumento (2007)▪ Fisher (2010)

1.2.A Felicidade no Trabalho: a importância dos Bens Relacionais

A atividade relacional tem assumido um papel de relevo na literatura científica, tanto do ponto de vista teórico, como prático, uma vez que parece ser uma componente fundamental, tanto para o indivíduo, como para o desenvolvimento social (Randon; Bruni; Naimzada, 2008). Alguns economistas procuraram integrar e desenvolver a atividade relacional nos seus modelos teóricos. Por outras palavras, fenómenos de cariz relacional como lealdade, colaboração, partilha ou abertura a ideias, traduzem-se em ingredientes fundamentais para o sucesso organizacional.

O conceito de bens relacionais emergiu da esfera económica associando-se a uma ferramenta teórica de análise das relações interpessoais (Gui & Stanca, 2010). O conceito de bens relacionais despontou pela primeira vez com Gui em 1987, autor interessado em estudar as estruturas de uma economia comunitária. Mais tarde, em 1989, por meio de Uhlaner, o conceito passou a sublinhar a relevância dos ativos intangíveis através, por exemplo, do sentimento de pertença a um grupo de cariz social, desencadeando uma participação ativa no mesmo (Gui & Stanca, 2010). Ambos reforçam a ideia de que os bens relacionais são bens públicos, uma vez que não podem ser apreciados individualmente. Gui (2000) introduz o conceito de bens relacionais no que considera investimento em relacionamentos. De acordo com Gui (2005), o enfoque nas relações interpessoais permite não somente o alcance de processos produtivos, como a prestação de serviços ou a realização de tarefas, mas igualmente o desenvolvimento do trabalho emocional, desencadeando uma envolvimento e interação das partes que pode inclusivamente elevar-se a sentimentos de amizade.

Gui e Stanca (2010) aliam a estes bens algumas características, nomeadamente a ideia de que podem ser usufruídos somente por mútuo consentimento, sendo que não podem ser desfrutados isoladamente. A juntar ao referido, os bens relacionais não podem ser produzidos, consumidos ou adquiridos de forma individual, sendo que estes reproduzem o lado afetivo e

não-instrumental das relações interpessoais. Mais, os bens relacionais dependem fortemente da interação recíproca com os demais, sendo que esta reciprocidade alimenta a relação interpessoal.

Nesta linha, os bens relacionais revestem-se de ingredientes fundamentais:

✓ São não instrumentais e, consequentemente, genuínos;

✓ São personalizados;

✓ Dependem da motivação.

Os bens relacionais compreendem sentimentos como “companheirismo, apoio emocional, aprovação social, solidariedade, um sentimento de pertença” (Bechetti *et al.*, 2008: 345).

Nos bens relacionais assume relevância as motivações e intenções inerentes daqueles que “produzem” bem como daqueles que os “consomem”. Especificamente, se se perceber que o diálogo não é genuíno nem desinteressado, desencadeia-se um mal relacional, uma vez que o bem relacional assume grande valor, todavia não se pode aplicar-lhe preço, não se compra nem se adquire. Nesta linha, o bem relacional morre e perde valor se não for assente no princípio de gratuidade (Gui & Stanca, 2010).

Segundo Rego (2009), colaboradores felizes apresentam maior pré-disposição para desenvolverem relações sociais produtivas, sendo que consequentemente podem despertar um melhor clima social que se traduz na produtividade laboral. Mais, o tempo que despendemos na produção e consumo de bens relacionais gera um efeito positivo e significativo sobre a felicidade (Bechetti *et al.*, 2008). Os afetos positivos desencadeiam nos indivíduos maior propensão no auxílio a quem necessita sendo que gestos altruístas podem desencadear resultados positivos do ponto de vista organizacional (Rego 2009), isto é, os efeitos gerados podem reforçar os níveis de desempenho laboral.

A juntar a isto, os autores sublinham que as consequências positivas das emoções com teor positivo são o facto dos colaboradores mais felizes se tornarem “mais criativos, resilientes, socialmente conectados, física e mentalmente saudáveis – assim como mais produtivos” (Wright & Cropanzano, 2004). Rego (2009) acrescenta que colaboradores felizes refletem o seu potencial nas tarefas laborais, procurando ativamente ultrapassar entraves,

extraindo oportunidades, sendo que conseguem facilmente estabelecer relações mais proveitosas (Rego, 2009).

Todavia, um constrangimento surge associado à felicidade organizacional, sendo que se os gestores percecionarem que a felicidade por parte dos colaboradores conduz a melhores resultados, estes podem envergar por uma cilada de associar o colaborador a um mero instrumento indicativo de vantagem competitiva, menosprezando os vetores social, cognitivo e humano no trabalho (Rego, 2009).

A relevância dos bens relacionais na felicidade no trabalho provém de uma compreensão mais profunda da motivação do comportamento humano (Becchetti *et al.*, 2011). Os autores enfatizam que a qualidade das relações é determinante para a felicidade (*idem.*).

Este capital imaterial permite que os elementos da organização trabalhem com profissionalismo de modo a potenciar relações genuínas que se estendam não somente a clientes, bem como a toda a comunidade (Bruni, 2000). O mesmo autor acrescenta que deste modo prevalece um relacionamento mais leal e fiel no que respeita ao trabalho desempenhado, prevenindo eventuais procedimentos desleais para com os concorrentes e clientes (*idem.*). Assim, prevalece um enriquecimento de um capital imaterial que pressupõe relacionamentos de estima e confiança.

Dentro da Economia, as relações interpessoais têm sido também alvo de estudos, abraçando dimensões como a confiança, as normas sociais e a atividade associativa (Gui & Stanca, 2010). Todavia, enfatizam valores instrumentais das relações informais, sendo que se denota que as relações personalizadas e genuínas, bem como o seu valor intrínseco para os envolvidos, têm sido descuradas.

Num estudo realizado por Stanca (2009), o autor propôs um método para medir a qualidade da vida relacional com base em três indicadores das relações interpessoais: amigos, família e sociedade. Foi seu propósito comparar a qualidade de vida relacional entre os países, sendo que os resultados a que chegou constataram que melhores condições económicas encontram-se associadas à maior qualidade das relações interpessoais. Os resultados enfatizam a importância dos aspetos relacionais na identidade humana, sendo que o tempo que despendemos na produção e consumo de bens relacionais gera um efeito positivo e significativo sobre a felicidade (Bechetti *et al.*, 2008). Mais, os autores chegaram à conclusão que os bens relacionais assumem um maior impacto nas mulheres, nos mais velhos e naqueles que possuem menor escolarização (Bechetti *et al.*, 2008).

Refletindo na questão se trabalharíamos mesmo que tivéssemos meios para subsistirmos durante os anos que nos restam de vida, a resposta à mesma surge em diversos estudos, sendo que mais de 80% dos inquiridos respondeu que trabalharia ainda assim. As principais razões prendem-se a aspetos relacionais como o relacionamento com os colegas, ao sentir-se útil ou, ainda, à luta por um objetivo ou causa (Silva & Tolfo, 2012).

Face ao referido, e no que diz respeito às Políticas de Desenvolvimento dos Recursos Humanos, as Organizações necessitam de reforçar relacionamentos autênticos e saudáveis com os clientes, colaboradores e colegas de forma a enriquecer as mesmas com um capital imaterial composto por relacionamentos de estima e confiança. A relação que balanceia homem-trabalho deve ser repensada e enriquecida com experiências e momentos que humanizem as relações, permitindo ao colaborador a sua autorrealização por meio do trabalho, fortalecendo a cultura do “ser” por meio da partilha e do investimento em bens relacionais (Silva & Tolfo, 2012).

1.3. A Felicidade no Trabalho – a importância dos bens relacionais sustentados pela autenticidade

*“Para ser grande sê inteiro:
Nada teu exagera ou exclui.
Sê todo em cada coisa.
Põe quanto és no mínimo que fazes.
Assim, em cada lago a lua toda brilha,
Porque alta vive”*

Ricardo Reis (Fernando Pessoa)

1.3.1. O conceito de autenticidade

A Autenticidade revela-se como sendo um conceito que exige um caminho longo e complexo, pelo seu uso comum e quotidiano. Habitualmente é conotado com conceitos como lealdade a si próprio, associando-se continuamente a noções de carácter positivo. No seio da Psicologia, a Autenticidade assume grande relevo em áreas como Desenvolvimento Psicossocial, Existencial ou Psicologia Positiva (Wood, Linley, Maltby, Baliousis, & Joseph, 2008).

De frisar que autores como Grégoire e colaboradores (2013) e Wood e colegas (2008) relatam a insuficiência de estudos empíricos, sobretudo no âmbito da Psicologia, e de instrumentos que possibilitem medir a autenticidade. Igualmente, Ménard e Brunet (2012)

concordam com estes autores, sublinhando a escassez de estudos relativamente a esta variável, especificamente na esfera laboral. Neste âmbito, torna-se pertinente o presente estudo, uma vez que as investigações, instrumentos e resultados alcançados são ainda diminutos. Trata-se de um campo recente de estudo tendo por isso inúmeros aspetos por conhecer e aprofundar, nomeadamente a sua génese, causalidade, manifestação de acordo com o contexto, faixas etárias abrangidas, entre outros pontos (Wood *et al.*, 2008).

Para além do benefício individual, Medlock (2012) sublinha o benefício promovido pela autenticidade em contexto social. Refere ainda que a orientação para o crescimento, a inovação e, inclusivamente, a saúde da sociedade, assentam em dois vetores fundamentais: autonomia e autenticidade. A autonomia permite o respeito pela dignidade humana, enquanto a autenticidade consente a singularidade e contributo de cada um. Todavia, Grégoire e colaboradores (2013) bem como Wood e colegas (2008) sublinham a escassez de estudos empíricos, inclusivamente instrumentos que permitam medir este conceito.

Por ser um conceito com significado díspar, sintetizamos as múltiplas conotações sustentadas pelos seus respetivos autores:

Tabela 2 – Definição do conceito de Autenticidade, de acordo com vários autores

Ideia central da definição do conceito de Autenticidade	Autores
Coerência; conformidade entre as dimensões do <i>self</i> e deste na relação com os que nos rodeiam	Maslow <i>cit in.</i> , Alberto (2000)
Atitude	Schmid (2001)
Contacto consigo mesmo	Vanini (2006)
Ideal	Beltrami (2011)
Fidelidade	Ménard e Brunet (2012)

Torna-se evidente a pluralidade de ângulos que a autenticidade nos oferece, sendo que dificulta inclusive aos autores de sistematizar os entendimentos acerca que tem vindo a ter.

Vanini (2006) reforça a autenticidade como algo genuíno, exigindo participação social na definição do constructo. Neste âmbito, decorre de uma construção social que, mediante o fator tempo e lugar, determina se se é ou não autêntico.

Segundo Ménard e Brunet (2011), as definições para a autenticidade encontram-se divididas em dois grupos: um primeiro grupo assente na teoria humanista e um segundo grupo baseado na autodeterminação. Os teóricos da teoria humanista frisam o autorrespeito e o foque nas carências e valores pessoais. Um exemplo claro do referido encontra-se em Maslow (*cit. in* Alberto, 2000) que defende que, após a satisfação das necessidades primárias, o enfoque orienta-se para as necessidades de crescimento, sendo que as necessidades de ordem superior conduzem à descoberta da verdadeira natureza, desencadeando assim o comportamento autêntico. Já os teóricos da autodeterminação explicam a autenticidade por meio de comportamento autodeterminados e iniciados, e que se encontram em sintonia com as necessidades psicológicas básicas, como a competência, a autonomia e o relacionamento. Contudo, foi por meio da perspectiva humanista que alguns investigadores propuseram uma definição clara e consistente da autenticidade (Wood *et al.*, 2008) com Schmid (2001) a inserir o conceito numa atitude terapêutica. Ambos concluíram que a autenticidade não se traduz por ser inerente à pessoa, sendo antes um processo que desencadeia um crescimento e desenvolvimento pessoal – e, conseqüentemente, integral. Por outras palavras, é quase uma atualização constante de si mesmo que se traduz na autenticidade (Schmid, 2001), o que explora este cariz terapêutico, tal como referido. Assim, ser autêntico revela-se um desafio (Schmid, 2001). De acordo com Harter (2002), um indivíduo que altera o seu comportamento de acordo com os diferentes contextos relacionais, não se encontra necessariamente a agir de forma dúplice, uma vez que adequa a sua conduta de acordo com as normas do contexto em que se insere. Assim, o “eu” genuíno seria fluído e ativo, e não estável.

Do ponto de vista organizacional, o estudo da autenticidade é ainda recente, não tendo sido abordado de modo sistemático por teóricos da área. De realçar igualmente que a autenticidade nas organizações tem sido discutida através da ponte estabelecida entre autenticidade e liderança, por meio do conceito de Liderança Autêntica, revelando escassos estudos que associem a autenticidade às organizações como um sistema. No presente estudo, pretende-se por isso inovar através da sinergia que interliga a autenticidade e as relações laborais (aqui definidas e enquadradas como bens relacionais), isto é, questionando como é que a presença dessas relações, marcadas pela autenticidade, contribui para a felicidade no trabalho.

Relativamente ao maior ou menor grau de autenticidade no âmbito organizacional, os autores indicam que determinados perfis de cultura organizacional (nomeadamente culturas marcadas pela inovação) favorecem a expressão da autenticidade. Em contrapartida, cultura

organizacionais marcadas pelos resultados, e rigidamente hierárquicas, inibem a autenticidade (Reis & Azevedo, 2015).

No que diz respeito às relações interpessoais, a base encontra-se na ética relacional (Ménard & Brunet, 2012). Goffman (1959) define o mundo das interações sociais como um teatro no qual os envolvidos vestem inúmeros papéis de acordo com o contexto em que se encontram inseridos. Paralelamente, no contexto organizacional os colaboradores ajustam e adequam os seus comportamentos e posturas, tendo em conta o contexto no qual trabalham, as relações de poder existentes, a ideologia e princípios organizacionais, as metas e os resultados a alcançar.

As organizações revelam-se como sendo um espaço privilegiado na definição do próprio “eu”, sendo que segundo Reis e Azevedo (2015) seriam importante, para as organizações atraírem e reterem talentos, promover nelas um agir autêntico (Reis & Azevedo, 2015). De acordo com os mesmos investigadores, os profissionais autênticos são capazes de reconhecer em si mesmos aspirações e valores, sendo que a autenticidade emerge como um elemento fundamental na construção da carreira e na adaptação a novos empregos e atividades. Frisam ainda que um ambiente que favoreça o agir autêntico favorece igualmente o funcionamento psicológico e a felicidade (Reis & Azevedo, 2015).

Síntese

A atividade profissional preenche grande parte do nosso tempo e como tal é de grande relevância que as pessoas se sintam felizes no seu local de trabalho. Por parte das empresas, prevaleceu nos últimos anos, um aumento exponencial relativamente a questões relacionadas com a felicidade no trabalho e respetivas implicações para a Organização, bem como para o indivíduo. O trabalho, de forma isolada, não contribui para a felicidade individual, contudo um indivíduo poderá ser mais ou menos feliz conforme for mais ou menos feliz no seu contexto de trabalho.

No presente trabalho, o aspeto relacional é valorizado, uma vez que este ajuda na construção da própria identidade, encontrando-se associado às relações sociais que são desenvolvidas. Benedetto Gui, em 1986, introduziu o conceito de “bens relacionais” de forma a sublinhar que a relação com o outro constitui um bem. Na esfera laboral, para além do habitual trabalho, é necessário abrir espaço para a convivência que nos permita chegar ao outro.

No que diz respeito à autenticidade das relações no local de trabalho, determinados perfis de cultura organizacional promovem ou retraem o agir autêntico. Face ao referido, as Organizações necessitam de criar estratégias que promovam relacionamentos autênticos entre colegas enriquecendo com experiências próximas que humanizem as relações (Silva & Tolfo, 2012).

Um contexto organizacional que promova o agir autêntico favorece igualmente o funcionamento psicológico e a felicidade (Reis & Azevedo).

Capítulo II – Investigação Empírica

1. Método

1.1. Opções Metodológicas

Neste capítulo descreveremos as opções metodológicas em que apoiámos a presente investigação, indo ao encontro do principal objetivo – verificar se relações laborais caracterizadas pela autenticidade contribuem para a felicidade no trabalho.

As escolhas metodológicas em que baseámos este estudo procuraram responder à questão de investigação “Como é que a presença de bens relacionais, caracterizados pela autenticidade, contribui para a Felicidade no Trabalho?”. Para tal, foi pertinente ter como escolha central do nosso estudo uma metodologia qualitativa, dado o estado da arte incipiente no que toca ao tema, bem como a Teoria Fundamentada, no original, a *Grounded Theory*¹, para a análise dos dados recolhidos. Neste sentido, decidimos compreender as motivações e a perceção que os inquiridos apresentam acerca da felicidade no trabalho e dos bens relacionais. Efetivamente, a abordagem qualitativa permite a exploração de ideias, permitindo ao investigador a reflexão face a uma determinada temática (Carmo & Ferreira, 2008). No presente estudo, o método qualitativo permitiu uma pesquisa aprofundada dos três conceitos em análise, nomeadamente as relações laborais (designadas por bens relacionais), a autenticidade como característica dos bens relacionais e a felicidade no trabalho. Por ser indutiva, esta metodologia possibilita ainda a elaboração e desenvolvimento de ideias e conceitos por meio da identificação e organização de categorias de respostas fornecidas pelos inquiridos, permitindo a formulação de padrões (Carmo & Ferreira, 2008). Assim, a abordagem qualitativa proporciona uma melhor consciencialização e aprofundamento de determinados comportamentos, facilitando neste caso a perceção da felicidade no local de

¹ Desenvolvida por Glaser, G. e Strauss nos seus estudos empíricos sociológicos, a partir dos obstáculos e vantagens encontradas nestes trabalhos de investigação (Eslava, 2014).

trabalho, bem como a relevância que é atribuída à qualidade das relações estabelecidas em contexto laboral, em toda a sua subjetividade e qualidade.

1.1.1. Entrevista

Dado o propósito do presente trabalho e a utilização da metodologia de análise de dados com base na *Grounded Theory*, procedemos à realização de entrevistas, num total de dez participantes, de forma a compreender os sujeitos, e as suas inter-relações no campo contextual de trabalho quanto ao tema em estudo. Por outras palavras, pretendemos compreender o que pensam e como se sentem no que diz respeito às relações que experienciam, promovem e cultivam em contexto laboral e se, de facto, as relações autênticas desencadeiam o fim último de alimentar a felicidade no local de trabalho.

Como em qualquer outra forma de investigação, a entrevista possibilita ao “investigador retirar (...) informações e elementos de reflexão muito ricos e matizados” (Quivy & Campenhoudt, 2013: 192), pelo que exigiu, desta forma, um planeamento cauteloso, nomeadamente na definição de objetivos, para que, após a realização da recolha de dados, fosse possível afirmar convictamente que os objetivos de investigação tinham sido conseguidos.

Prosseguimos com a realização de um guião de entrevista – transformando as variáveis em estudo em questões ajustadas às metas que se ambicionou alcançar.

Finda esta fase, prosseguimos para a observação, análise, discussão dos resultados alcançados e conclusões observadas, tendo como base a *Grounded Theory* para a interpretação da informação qualitativa recolhida.

1.1.2. Escolha dos Participantes

O presente estudo engloba colaboradores do sector da Indústria Hoteleira, nomeadamente de um Hotel de cinco estrelas localizado na cidade de Lisboa. Nesta linha, optou-se por entrevistados de diferentes faixas etárias (entre os 24 e 60 anos), do sexo feminino e masculino, com e sem formação superior, com e sem contacto com o cliente e de diferentes funções laborais no contexto hoteleiro.

Foi nosso propósito aplicar este estudo a dois grupos distintos de forma a perceber as diferentes perceções que podem surgir acerca da felicidade no trabalho e a relevância que ambos atribuem às relações em contexto de trabalho caracterizadas pela autenticidade: um

grupo cujas tarefas laborais não apresentam contacto direto com o cliente, nomeadamente empregadas de quartos, empregadas de limpeza, lavandaria, cozinha entre outros, e outro grupo, cujas tarefas laborais exigem contacto direto com o cliente, especificamente rececionistas e restauração, entre outros.

Neste contexto, foi fundamental informar os inquiridos sobre os resultados que esperávamos obter por meio da entrevista, sendo também que houve necessidade de mencionar os motivos pelos quais optamos por este grupo alvo, sublinhando o valor e importância que as suas respostas podiam acrescentar à investigação.

De salientar que, devido ao facto do nosso estudo recorrer à *Grounded Theory*, após a realização das várias etapas do processo empírico, concluímos a mesma através da saturação teórica, isto é, as entrevistas foram sendo realizadas até se atingir um momento em que não era verificável nova informação/ dados, não se justificando mais coleta de dados, análise e observação (Eslava, 2014). Tal como refere Eslava (2014), as “etapas de recolha, gestão e análise de dados trazem a possibilidade de acumular uma riqueza de informações que combina quantificação de fatos com qualificação de preferências, com o fim de construir a teoria fundamentada em evidência empírica” (Eslava, 2014: 118, tradução livre).

1.1.3. Procedimentos de acesso aos participantes

As entrevistas foram realizadas de forma individual, em diferentes locais de acordo com a opção e disponibilidade dos inquiridos. As mesmas tiveram uma duração média entre vinte a trinta minutos.

1.1.4. Questões éticas

De forma a aquecer o ambiente relacional entre ambas as partes envolvidas, foi realizada uma breve apresentação e, da minha parte, o agradecimento pelo contributo para o presente estudo, sublinhando que a opinião e vivência do entrevistado seria fundamental para a riqueza dos resultados alcançados.

Ao iniciar a entrevista, foi necessário enquadrar o participante do tema em estudo, bem como dos objetivos principais da presente investigação.

A atitude de escuta revelou-se essencial, evitando cortar o pensamento e palavra ao entrevistado, dando-lhe tempo de forma a poder exprimir-se de forma mais espontânea. Também os silêncios foram respeitados, dando espaço à reflexão que ocorreu no discurso do entrevistado.

Para além disso, foi fundamental ter em atenção alguma sensibilidade, de forma a melhor captar o que cada inquirido pretendia expressar e transmitir, atendendo não só às suas palavras, como também à sua comunicação não-verbal por meio dos gestos, do silêncio e da manifestação de sentimentos positivos e negativos. Após a entrevista, foi vantajoso registar as observações sobre os comportamentos verbal e não-verbal assumidos pelo entrevistado, de forma a perceber o grau de autenticidade atribuído nas respostas.

1.2.Caraterização dos Participantes

Tabela 3- Caracterização dos participantes envolvidos no estudo de acordo com o sexo, profissão, anos de experiência laboral, contacto com o cliente e formação académica

	Sexo	Idade	Profissão	Anos de Experiência Laboral	Contacto com o cliente	Formação Académica
Participante 1	Feminino	51 Anos	Empregada de Andares	31	Sim	Não
Participante 2	Feminino	60 Anos	Governanta Geral	42	Não	Não
Participante 3	Feminino	52 Anos	Housekeeping Coordinator	31	Não	Não
Participante 4	Masculino	31 Anos	Chefe restaurante	8	Sim	Sim
Participante 5	Feminino	28 Anos	Assistente da diretora de housekeeping	11	Sim	Sim
Participante 6	Masculino	24 Anos	Supervisor de Andares	1	Não	Não
Participante 7	Masculino	31 Anos	Storeroom Clerk (despenseiro) Departamento de compras	13	Sim	Sim
Participante 8	Masculino	31 Anos	Empregado de Mesa	12	Sim	Não
Participante 9	Feminino	41 Anos	Learning Manager	18	Não	Sim
Participante 10	Masculino	53 Anos	Diretor de Recursos Humanos	25	Não	Sim

Figura 2- Sexo dos participantes

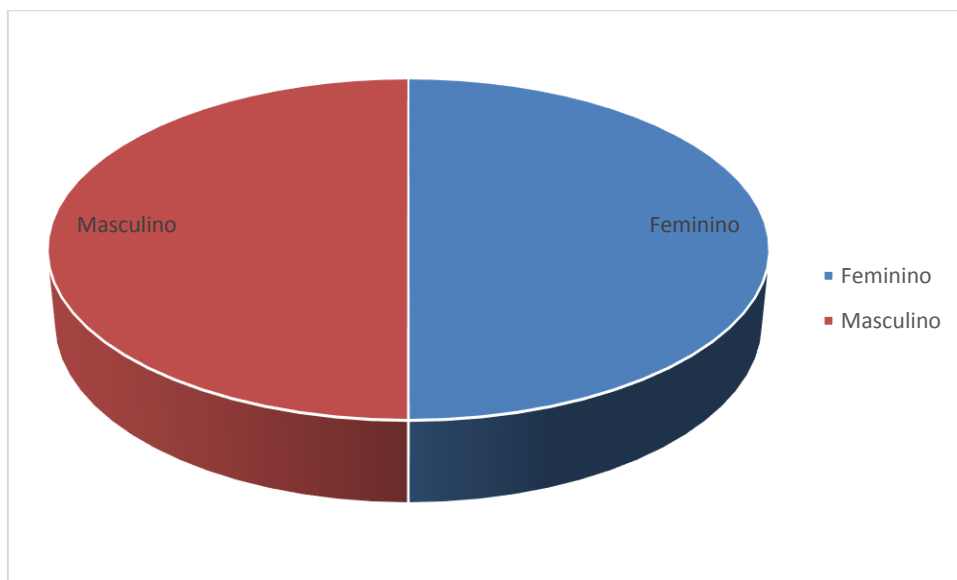


Figura 3- Idade dos participantes

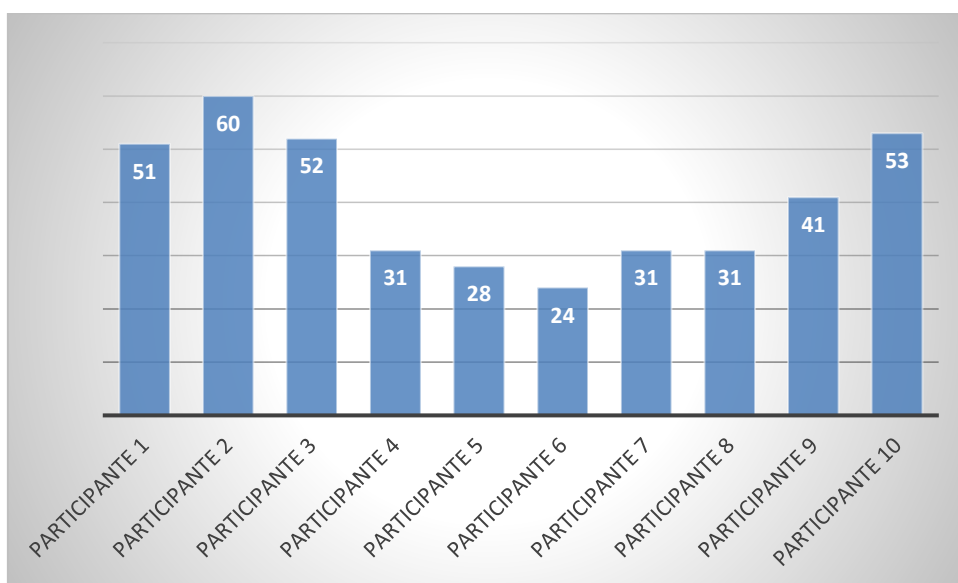


Figura 4- Anos de Experiência Laboral, observado pela idade dos participantes

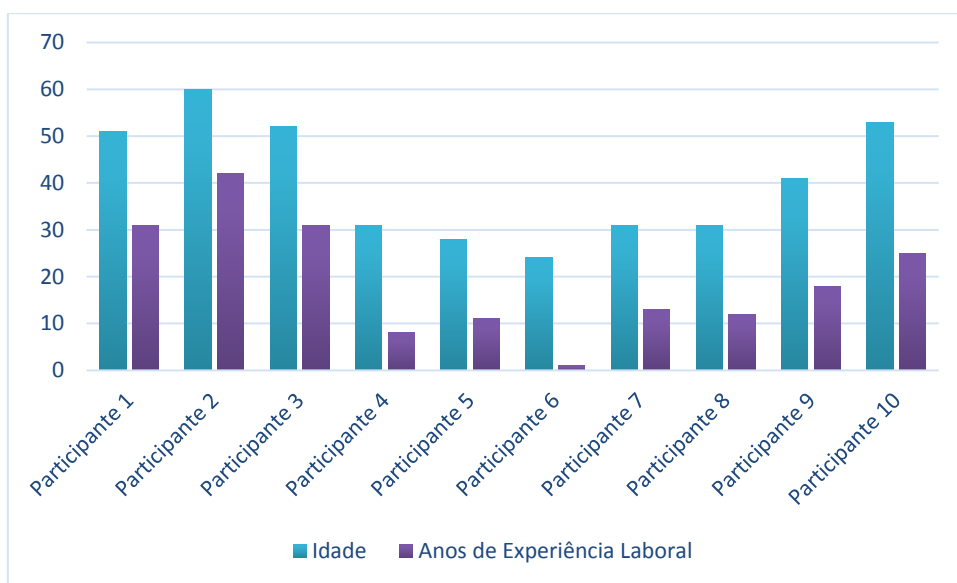


Figura 5- Contacto com o cliente, observado por idade

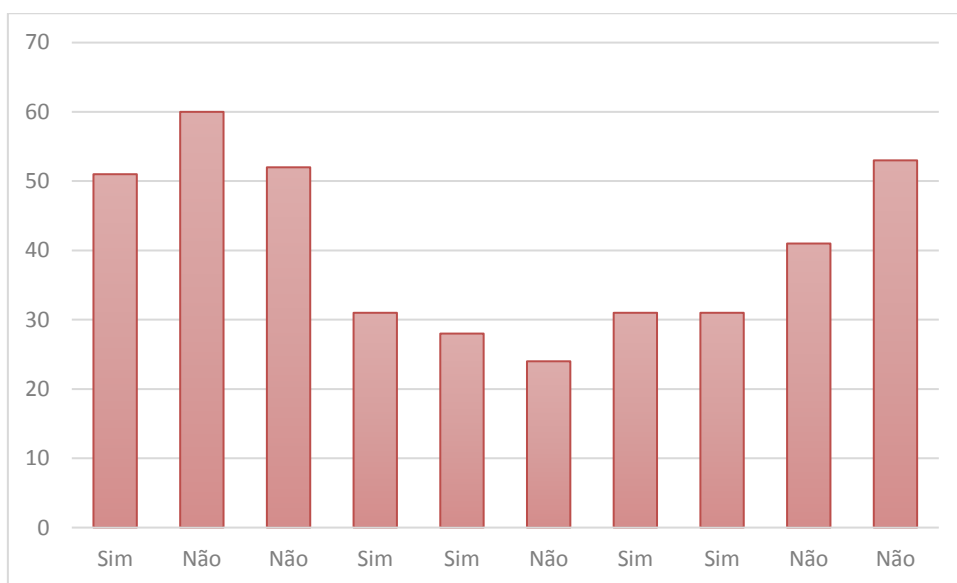
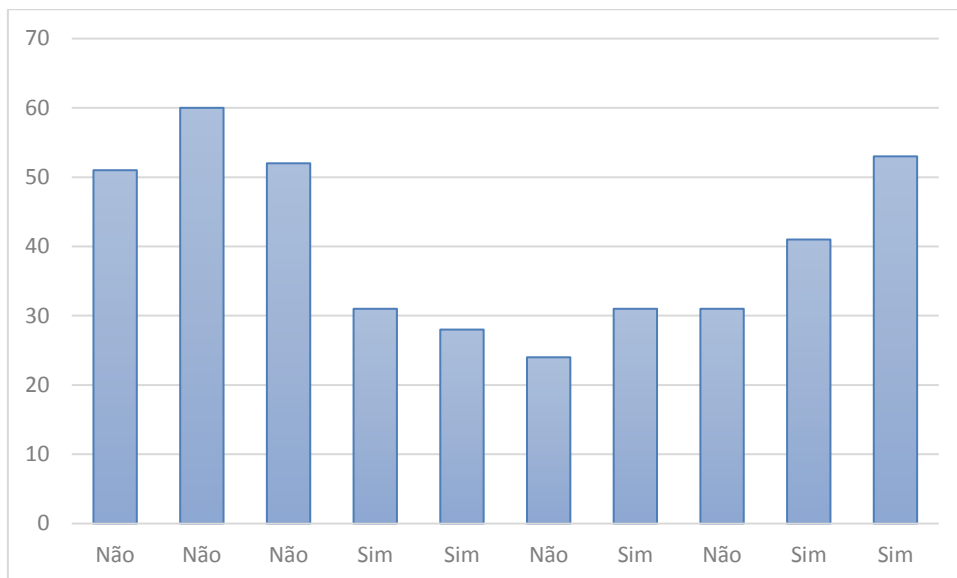


Figura 6- Formação Académica, observada por idade



1.3. Técnica de Recolha de Dados

No presente estudo os dados foram recolhidos por meio da utilização de entrevistas semiestruturadas, tendo por base um guião previamente formulado, permitindo assim uma maior abertura e profundidade por parte do entrevistado (Quivy & Campenhoudt, 2013). Com esta metodologia os inquiridos focam-se na temática em estudo, sendo a mesma transversal a todas as entrevistas a realizar. Este tipo de entrevista apresenta particularidades, uma vez que a mesma é profunda e reflexiva, permitindo riqueza e aprofundamento a partir das respostas disponibilizadas pelos inquiridos (Carmo e Ferreira, 2008).

Após definido e delineado o Guião de Entrevista prosseguimos com o contacto junto dos participantes, marcando previamente um local e hora, ambos de acordo com o acesso e disponibilidade dos entrevistados. Findada esta fase, realizámos as entrevistas, tendo como orientação o Guião. Foram anotadas as respostas dadas de forma a prosseguir-se com a observação e análise das mesmas.



1.4. Metodologia de Análise de Dados

A *Grounded Theory* é uma metodologia qualitativa que ambiciona, por meio da identificação e análise do fenómeno em estudo, gerar uma teoria ajustada a dados constantemente recolhidos e analisados (Carmo & Ferreira, 2008). As principais etapas dessa identificação e análise encontram-se assentes na recolha de dados, a sua análise, a comparação dos dados obtidos e a sua posterior categorização. Quando se recorre à utilização da *Grounded Theory*, o investigador apresenta somente uma revisão genérica do tema em estudo, uma vez que o propósito é gerar uma nova teoria através dos dados observados. Daí a importância da revisão da literatura, no presente caso através da análise dos principais modelos teóricos relativos à felicidade, à autenticidade e aos bens relacionais. Assim, o método facilita posteriormente a construção de hipóteses (Eslava, 2014), por meio da recolha de dados que nos possibilita explorar, neste caso, a autenticidade das relações laborais e o sentimento de felicidade no trabalho, prosseguindo-se deste modo com uma rigorosa análise etnográfica.

2. Análise dos Resultados

Tabela 4 – Análise de conteúdo

CATEGORIA	SUBCATEGORIA	INDICADORES/UNIDADES DE REGISTO	UNIDADES DE CONTEXTO	FREQUÊNCIA
Felicidade no trabalho	1) Relação entre os dois conceitos	Existe relação entre Felicidade e Trabalho	“Sim. Só sou feliz se tiver trabalho” (E1);	2
			“Sim há uma relação entre Felicidade e Trabalho” (E2);	2
			“(…) uma vez feliz, toda a nossa predisposição até mesmo para trabalhar é muito mais recetiva/positiva/dinâmica” (E5);	1
			“(…)Temos a família, os amigos, o trabalho, os nossos hobbies (…) se estivermos felizes no trabalho ajuda a estarmos bem com o resto” (E6)	2
			“Sem dúvida! Pessoas Felizes são mais produtivas, faltam menos, são mais motivadas, empenhadas e orientadas para objetivos ” (E9)	1
			“Sim. O nosso Trabalho e a nossa carreira são um fator determinante para nos sentirmos realizados e por isso felizes” (E10)	2



	2) Razões que desencadeiam a Felicidade no Trabalho	Gostar do que se faz	<i>“Em primeiro lugar fazer o que se gosta” (E1)</i>	4
		Valorização e reconhecimento Pessoal/Profissional	<i>“(…) sentir que a sua opinião conta e que a sua prestação individual é fator relevante para a empresa como um todo” (E2)</i>	7
		Remuneração	<i>“A remuneração também assume um grande peso” (E1)</i>	2
		Ambiente Laboral	<i>“Ambiente de Trabalho” (E5)</i>	3
		Relações laborais	<i>“Espírito de Equipa (...) respeito pelo próximo” (E5) “Dar-se bem com os colegas de trabalho” (E6)</i>	3
		Justiça	<i>“Justiça” (E7)</i>	1
		Desafios	<i>“Desafios” (E7)</i>	1
		Progressão de Carreira	<i>“Possibilidade de aprendizagem e progressão de carreira” (E7)</i>	1
	3) Feliz no trabalho	Sim	<i>“Sim. Faço o que gosto” (E1)</i>	4
			<i>“Sou feliz no meu trabalho porque sinto que a minha entrega sem reservas à missão que abracei e o facto de lidar com tantas pessoas e, de alguma forma, também contribuir para a sua felicidade” (E2)</i>	3
			<i>“(…) Vou fortalecendo a relação com os meus colegas (...) com alguns é como se tivesse uma relação familiar e não só profissional” (E6)</i>	2
			<i>“Sim, sinto-me motivado e com perspectivas de evolução num futuro próximo” (E4)</i>	1



		Não	<i>"Neste momento não. Não existe reconhecimento do nosso trabalho (...) estou estagnado (...) não vejo por parte dos meus superiores hierárquicos interesse na minha progressão e aprendizagem" (E7)</i>	1
		Não tanto como foi outrora	<i>"Já fui mais feliz no meu local de trabalho. Atualmente verifica-se uma sede pelo lucro (...) ou seja, há uma desvalorização dos recursos humanos" (E8)</i>	1
	4) Optar por trabalhar embora tivesse meios suficientes para subsistir.	Sim	<i>"Gosto do que faço" (E1)</i>	1
			<i>"Quando trabalhamos sentimo-nos úteis" (E2)</i>	2
			<i>"Sim (...) não me sentiria completo, realizado" (E4)</i>	2
			<i>"Toda a gente precisa de trabalhar, seja como funcionário, seja como patrão. (...) no início, ia ficar algum tempo sem trabalhar para poder aproveitar (...) passado algum tempo iria arranjar um trabalho (...) Um trabalho não serve só para ganharmos dinheiro (...) representa a nossa satisfação pessoal (...) permite-nos conhecer novas pessoas (E6)</i>	1
		Sim, mas de forma diferente	<i>"Optaria, mas por conta própria" (E5)</i>	2

			<i>“Numa primeira fase optaria por viajar (...) mas não me imaginaria sem trabalhar. Não teria o trabalho clássico de horário fixo. No entanto encontraria ocupação” (E7)</i>	2
	5) Infelicidade no Trabalho	Não gostar do que se faz	<i>“Não gostar das tarefas que desempenha” (E5)</i>	3
		Ausência de reconhecimento/desvalorização profissional	<i>“Sentir que a organização não aposta na própria pessoa” (E5)</i>	5
		Perceção face ao trabalho	<i>“(…) Postura e estado de espírito inadequados (...) a diferença reside na forma como cada um visualiza o seu trabalho” (E9)</i>	3
		Ausência de meios para trabalhar	<i>“Falta de meios para trabalhar (materiais e humanos)” (E4)</i>	1
		Remuneração	<i>“Baixos salários” (E8)</i>	1
		Más relações laborais	<i>“Mau ambiente entre colegas” (E1)</i>	4
RELAÇÕES LABORAIS	6) Relações estabelecidas em contexto de trabalho	Respeito	<i>“Relações de respeito para com todos” (E2)</i>	1
		Profissionais	<i>“No geral, relações meramente profissionais” (E8)</i>	2
		Próximas/ Empáticas	<i>“Tenho uma boa relação com todos (...) gosto de me colocar no lugar dos outros” (E1)</i>	5
		Aprendizagem	<i>“Relações produtivas e de aprendizagem. Todos os dias aprendemos coisas novas” (E3)</i>	2



		Confiança	“(…) a equipa confia em mim (…)” (E5)	1
	7) Colaboradores Felizes e as relações com os colegas de trabalho	Sim	“A relação com os outros brota mais naturalmente” (E1)	7
			“Ao estarmos infelizes (…) não damos espaço para que possamos pensar sequer em cultivar as amizades ou em procurar novas relações interpessoais” (E7)	2
			“Os colaboradores satisfeitos e felizes (…) têm uma predisposição e vontade genuína para ajudar os outros” (E9)	1
	8) Iniciativas por parte das empresas de forma a promover relações sociais de qualidade entre os seus colaboradores	Formação	“Através de formação cujo tema possa ser o ambiente laboral, as relações com os colegas e chefias” (E1)	1
		Atividades extralaborais	“Jogos de Paintball, corridas de karts, jantares” (E4)	4
		Atividades internas	“Atividades de equipa dentro dos departamentos e mesmo juntando todos os departamentos” (E6)	4
			“(…)espírito de equipa, da responsabilização dos mesmos, na tolerância zero dada às fofocas e boatos (…) por meio de reuniões que permitam fazer um balanço do trabalho prestado (…) cultivando a união e transparência” (E7)	3
	9) A autenticidade como característica essencial para as relações interpessoais	Sim	“Temos de ser nós mesmos, genuínos” (E1)	5
“Pessoas autênticas são			4	



			<i>verdadeiras. Dizem o que têm a dizer no momento oportuno” (E3)</i>	
			<i>“Sim, sem dúvida (...) a autenticidade tem que respeitar o sigilo profissional, a ética (...) tem que prevalecer uma espécie de filtro relativamente à autenticidade” (E5)</i>	1
			<i>“(…) é uma característica muito subjetivo (...) as pessoas devem ser honestas e sinceras (...) devem-se colocar na pele do outro” (E7)</i>	1
			<i>“(…) é o inverso de hipocrisia ou falsidade” (E8)</i>	1
	10) Relações interpessoais autênticas contribuem ou não para a Felicidade no Trabalho	Sim	<i>“Sim. A autenticidade traz consigo vários sentimentos: a generosidade, o sentido de humor, a crítica construtiva” (E1)</i>	1
			<i>“(…) pessoas autenticas são fidedignas, honestas, verdadeiras e preocupam-se com o bem-estar dos outros. Não tem por hábito compactuar com o que é falso e dissimulador (...) contribui para a felicidade” (E2)</i>	4
			<i>“(…) dá ideia de união entre os membros de equipa” (E4)</i>	1
			<i>“o elo de confiança entre as pessoas aumenta, assim como o bem-estar, mesmo no ambiente laboral” (E5)</i>	3



			<i>"Pessoas autênticas não são apenas mais felizes, mas mais produtivas e bem-sucedidas no trabalho" (E9)</i>	1
	11) Relações de trabalho positivas vs. Amizade fora do trabalho	Sim	<i>"Anos e anos de trabalho podem e devem gerar amizades para a vida" (E1)</i>	2
		É possível	<i>"(...) relações para além do local de trabalho são desenvolvidas quando as pessoas têm muitas coisas em comum" (E2)</i>	3
			<i>"(...) se forem de boa qualidade é natural que se estendam para além do local de trabalho. Pelo contrário, as de má qualidade ficam somente no trabalho" (E4)</i>	
		Não	<i>"(...) As pessoas tendem a confundir e creio que isso não é muito eficaz" (E3)</i>	5
			<i>"(...) Eu sempre me dei muito bem com todos os meus colegas e não mantenho relações de amizade fora do trabalho com praticamente nenhum e penso que é melhor assim" (E6)</i>	

No que diz respeito à primeira questão, cujo texto era “Felicidade e Trabalho: na sua opinião, existe uma relação entre estes dois conceitos? Se sim, qual?” os dez participantes responderam que efetivamente subsiste uma relação entre os conceitos. Todavia, divergiram no que diz respeito à relação existente, salientando ideias como: a felicidade depende de se ter um trabalho, percecionado este não só como uma fonte de rendimento, mas também de ocupação e autorrealização, como exemplificam as respostas dos inquiridos 1 e 10, respetivamente *“Sim. Só sou feliz se tiver trabalho porque através do trabalho consigo obter os rendimentos que necessito para sobreviver”*; *“Sim. O nosso trabalho e a nossa carreira são um fator determinante para nos sentirmos realizados e por isso felizes”*. Um dos entrevistados sublinhou que a felicidade por si só interfere de forma positiva na esfera laboral *“(…) uma vez feliz, toda a nossa predisposição até mesmo para trabalhar é muito mais recetiva/positiva/dinâmica”* (E5) e inversamente, a felicidade no trabalho resultando numa vivência mais positiva nos restantes setores da vida *“(…) Temos a família, os amigos, o trabalho, os nossos hobbies (…) se estivermos felizes no trabalho ajuda a estarmos bem com o resto”* (E6). Um dos inquiridos fez a ponte entre felicidade e trabalho, referindo as consequências da felicidade no setor laboral, afirmando que *“(…) Pessoas Felizes são mais produtivas, faltam menos, são mais motivadas, empenhadas e orientadas para objetivos”* (E9).

Relativamente à segunda questão “De acordo com a sua opinião, o que faz as pessoas sentirem-se felizes nos locais de trabalho?”, sete dos dez participantes evidenciaram nas suas respostas a valorização e reconhecimento pessoal e profissional *“(…) sentir que a sua opinião conta e que a sua prestação individual é fator relevante para a empresa como um todo”* (E2). Outros, mais precisamente quatro dos inquiridos, destacaram a importância de se gostar do que se faz. Foi referido inclusivamente a remuneração, o ambiente laboral, e as relações laborais como fatores relevantes para a felicidade no trabalho através do *“espírito de equipa (…) respeito pelo próximo”* (E5) enfatizando a importância de se construir relações de trabalho positivas. Um dos inquiridos acrescentou ainda a importância de serem projetados desafios, do sentimento de justiça e da possibilidade de progressão na carreira.

Na terceira questão perguntou-se aos participantes se eram felizes no trabalho “É feliz no trabalho? Por que motivo?”. Sete dos inquiridos referiram que sim, esclarecendo que apreciavam o que faziam e sublinhando o facto de trabalharem com, e para, pessoas *“Sou feliz no meu trabalho porque sinto que a minha entrega sem reservas à missão que abracei e o*

facto de lidar com tantas pessoas e, de alguma forma, também contribuir para a sua felicidade” (E2). O aspeto relacional estendeu-se nas respostas “(...) *Vou fortalecendo a relação com os meus colegas (...) com alguns é como se tivesse uma relação familiar e não só profissional*” (E6). Um dos inquiridos salientou a expectativa que apresenta relativamente à sua situação profissional “*Sim, sinto-me motivado e com perspetivas de evolução num futuro próximo*” (E4).

À quarta questão “Ainda que tivesse meios suficientes para subsistir sem ter que trabalhar, optaria ainda assim por trabalhar? Por que razão?” oito dos dez inquiridos responderam que sim, justificando por meio de razões que se prendiam ao sentimento de utilidade “*Quando trabalhamos sentimo-nos úteis*” (E2); ao gosto pelo trabalho que desempenham “*Gosto do que faço*” (E1); ao sentimento de autorrealização “*Sim (...) não me sentiria completo, realizado*” (E4) e, inclusivamente, à necessidade segundo os inquiridos, de se ter que trabalhar ou possuir uma ocupação não somente para subsistir, bem como para criar e desenvolver relações interpessoais “*Toda a gente precisa de trabalhar, seja como funcionário, seja como patrão (...) Um trabalho não serve só para ganharmos dinheiro (...) representa a nossa satisfação pessoal (...) permite-nos conhecer novas pessoas*” (E6). Dois dos inquiridos referiram que optariam por trabalhar, mas de forma diferente da que se encontram presentemente, isto é, escolheriam trabalhar por conta própria, bem como “*Numa primeira fase optaria por viajar (...) mas não me imaginaria sem trabalhar. Não teria o trabalho clássico de horário fixo*” (E7).

No que diz respeito à quinta questão “O que considera motivo para a infelicidade no trabalho?” os participantes referiram a antítese das razões que apontaram anteriormente (na questão 2) e que contribuía para a felicidade no trabalho. Especificamente indicaram a desvalorização profissional e a ausência de reconhecimento pessoal “*Sentir que a organização não aposta na própria pessoa*” (E5) apontada por cinco dos entrevistados. Acrescentaram ainda a razão de “*Não gostar das tarefas que desempenha*” (E5), a “*Falta de meios para trabalhar (materiais e humanos)*” (E4), a remuneração, as más relações estabelecidas em contexto de trabalho e ainda, a perceção face ao trabalho, destacando a “*(...) Postura e estado de espírito inadequados (...) a diferença reside na forma como cada um visualiza o seu trabalho*” (E9).

Relativamente à questão “Como define a qualidade das relações que estabelece no seu contexto de trabalho?” as respostas prenderam-se a relações de respeito para com todos,

relações profissionais e relações de aprendizagem diária. No entanto, maioritariamente caracterizaram as relações estabelecidas no trabalho por meio da empatia e proximidade “Tenho uma boa relação com todos (...) gosto de me colocar no lugar dos outros” (E1).

Na sétima questão “Na sua opinião, colaboradores felizes apresentam maior predisposição para investirem nas relações com os seus colegas de trabalho?” todos os inquiridos consideraram que sim, reforçando a ideia de que “A relação com os outros brota mais naturalmente” (E1) acrescentando que “Os colaboradores satisfeitos e felizes (...) têm uma predisposição e vontade genuína para ajudar os outros” (E9). Contrariamente, dois dos inquiridos ressaltaram que por outro lado, a infelicidade desencadeia o fechamento no que diz respeito ao aspeto relacional “Ao estarmos infelizes (...) não damos espaço para que possamos pensar sequer em cultivar as amizades ou em procurar novas relações interpessoais” (E7).

No que diz respeito à oitava questão “De que maneira é que as empresas podem promover relações sociais de qualidade entre os seus colaboradores?”, quatro dos inquiridos ressaltaram as atividades extralaborais através de “Passeios, convívios” (E1) e ainda, “Jogos de Paintball, corridas de karts, jantares” (E4). Um dos participantes referiu a formação “(...)”, cujo tema possa ser o ambiente laboral, as relações com os colegas e chefias” (E1). Alguns dos inquiridos referiram as atividades internas dentro dos departamentos de forma a potenciar o espírito de equipa. Um outro parecer acrescentou a importância do “(...) espírito de equipa, da responsabilização dos mesmos, na tolerância zero dada às fofocas e boatos (...) por meio de reuniões que permitam fazer um balanço do trabalho prestado (...) cultivando a união e transparência” (E7).

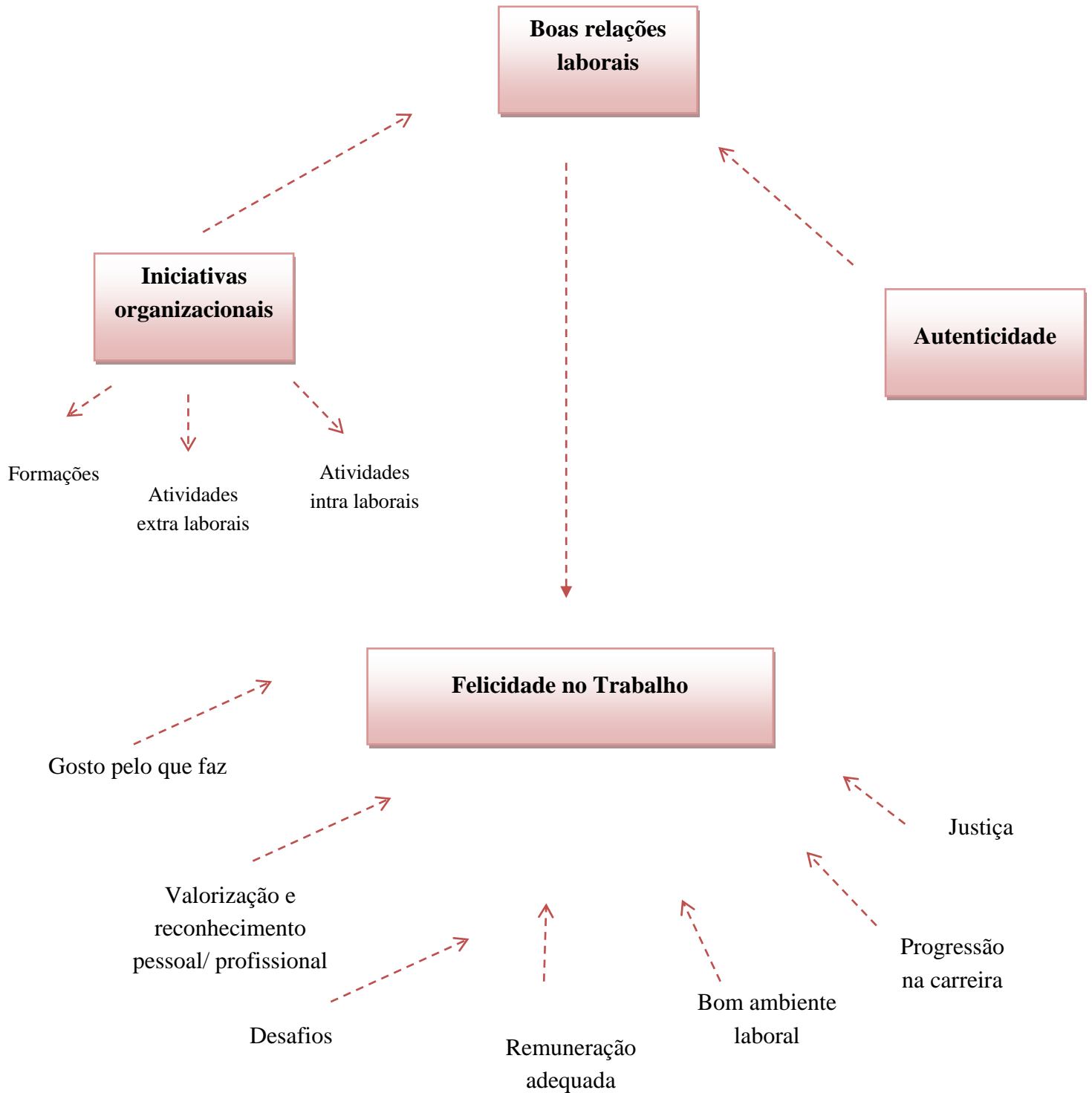
Na nona questão “Considera que a autenticidade é uma característica (ou valor) essencial para relações interpessoais de qualidade?” todos os inquiridos responderam que sim, sublinhando algumas ideias relativamente ao conceito de autenticidade, nomeadamente sinónimos como honestidade, sinceridade, verdade e genuinidade, acrescentando que a autenticidade “(...) é o inverso de hipocrisia ou falsidade” (E8). Um dos inquiridos acrescentou a necessidade de “(...) prevalecer uma espécie de filtro relativamente à autenticidade” (E5), enfatizando o respeito pelo sigilo profissional e pela ética. Ainda assim, houve consonância na ideia de que “Pessoas autênticas são verdadeiras” (E3).

Relativamente à décima questão “De acordo com a sua opinião, considera que as relações interpessoais autênticas podem contribuir para a felicidade no trabalho? De que

forma?” todos em uníssono concordaram, salientando conceitos como a empatia, a importância de nos colocarmos no lugar do outro, e a generosidade “(...) *peessoas autenticas são fidedignas, honestas, verdadeiras e preocupam-se com o bem-estar dos outros. Não têm por hábito compactuar com o que é falso e dissimulador*” (E2). Um outro conceito introduzido foi o da confiança: “*o elo de confiança entre as pessoas aumenta*” (E5), bem como o sentimento de união entre os colaboradores. Igualmente, o sentido de humor e a crítica construtiva foram aspetos referenciados pelos participantes no que diz respeito às relações interpessoais autênticas. Um dos inquiridos acrescentou que “*Pessoas autênticas não são apenas mais felizes, mas mais produtivas e bem-sucedidas no trabalho*” (E9).

Na última questão “Considera que a qualidade das relações de trabalho deve ser de tal forma positiva que permita relações de amizade que se estendam para além do local de trabalho? as respostas divergiram. Dois dos inquiridos acreditavam que sim, uma vez que “*Anos e anos de trabalho podem e devem gerar amizades para a vida*” (E1). Porém, alguns dos inquiridos colocaram algumas condições nas relações de trabalho, para que destas possam despontar relações de amizade, nomeadamente “*quando as pessoas têm muita coisa em comum*” (E2) e, ainda, a separação no que diz respeito à qualidade das relações estabelecidas “*(...) se forem de boa qualidade é natural que se estendam para além do local de trabalho. Pelo contrário, as de má qualidade ficam somente no trabalho*” (E4). Cinco dos participantes consideraram que não, que não deve haver ligações laborais que se estendam para fora do contexto laboral, justificando que “*(...) As pessoas tendem a confundir, e creio que isso não é muito eficaz*” (E3) enfatizando a linha que separa as relações laborais das relações de amizade, como exemplifica o inquirido “*(...) Eu sempre me dei muito bem com todos os meus colegas e não mantenho relações de amizade fora do trabalho com praticamente nenhum e penso que é melhor assim*” (E6).

Matriz Conceptual



3. Discussão dos Resultados

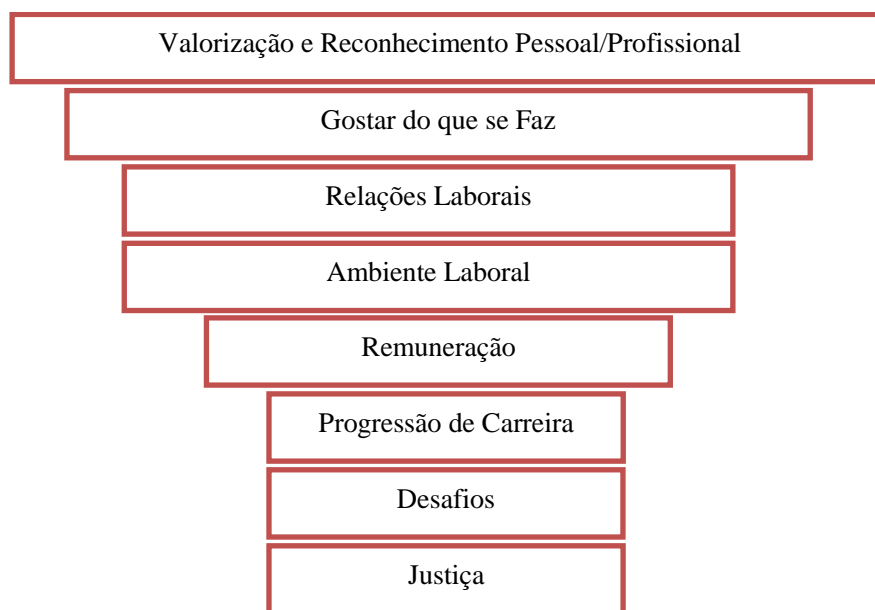
3.1. Felicidade no Trabalho

Relativamente aos resultados obtidos, verificámos que prevalece claramente uma relação entre a felicidade e o trabalho. O trabalho revela-se como sendo a atividade central da vida humana. Verificámos que os participantes no presente estudo refletiram sobre a forma como o trabalho pode influenciar a vida de cada um.

Como defende Maslow (*cit in.*, Leonardo, 2002) na Pirâmide das Necessidades (ver Figura 1), todos os níveis atuam em conjunto, sendo que as necessidades mais elevadas (neste caso as espirituais) dominam face às que se encontram incididas na base da pirâmide (as fisiológicas). Assim, o conceito de autorrealização incidida antes de alcançar o topo da pirâmide é introduzido pelos participantes, visto que permite aliar propósitos válidos que atribuem sentido à existência humana repercutindo-se nos planos de vida pessoal e laboral. Na ponte estabelecida entre Felicidade e Trabalho, duas perspetivas ressaltaram nomeadamente a ideia de que um indivíduo feliz, bem consigo próprio, faz com que o seu estado de espírito influencie a postura positiva e dinâmica adotada no trabalho. Num outro prisma, a felicidade vivenciada no local de trabalho contribui ativamente e de forma positiva para as restantes vivências da vida quotidiana, estendendo-se às restantes relações interpessoais estabelecidas entre amigos e família. Indiscutivelmente e sustentado por inúmeros autores pessoas felizes são mais produtivas, empenhadas, ausentam-se menos e contribuem ativamente para os propósitos organizacionais (Munoz & Vergel, 2013; Lyubovumirsky, King & Diener 2005). Neste âmbito, reforça Rego (2009) que a felicidade vivenciada no trabalho assume um papel de relevo tanto a nível individual, como ao nível organizacional.

No que diz respeito aos aspetos que contribuem para a Felicidade no Trabalho, os dez participantes evidenciaram por ordem decrescente a sua opinião:

Figura 7- Aspetos que contribuem para a Felicidade no Trabalho segundo a opinião dos 10 participantes



As opiniões divergiram, assumindo que o conceito de felicidade é subjetivo, uma vez que varia consoante a pessoa e os seus critérios de felicidade (Rego, 2009). Porém, sustidos novamente pela Pirâmide das Necessidades defendida por Maslow (*cit in.*, Leonardo, 2002) verificamos que a necessidade de valorização, incidida no setor corresponde à estima encontra-se no patamar inferior ao da necessidade de autorrealização (antes do topo da pirâmide), sublinhando a relevância atribuída ao reconhecimento, à responsabilidade face aos resultados e à confiança atribuída.

Quanto ao gosto pela função desempenhada, percebe-se que trabalhos com significado contribuem não só para o sentimento de autorrealização, bem como para o alcance da felicidade no trabalho (Alberto, 2000: 342).

O ambiente laboral, bem como as relações laborais revertem-nos para a importância atribuída ao aspeto relacional (incidido no patamar social da Pirâmide das Necessidades). Foi neste sentido que Robison e colaboradores (2002., *cit. in* Gui & Stanca, 2010) sublinharam a vertente emocional, tendo ainda como referência Maslow (1962., *cit. in* Stanca, 2010). Isto

por sua vez engloba “ (...) «expressões que servem para validar a sua utilidade e importância» e «fluxos de comunicação de incentivo, apoio e aceitação»” (Robison *et al*, 2002: 18., *cit. in* Gui & Stanca, 2010: 107, tradução livre) que caracterizam as interações.

Os desafios e a possibilidade de progressão e mobilidade encaixam-se na Pirâmide de Maslow (ver Figura 1) nos patamares estima (que subentende o reconhecimento e possíveis promoções em contexto de trabalho) e mais uma vez, no patamar da autorrealização, pressupondo o desenvolvimento individual e o crescimento enquanto pessoa.

À terceira questão colocada aos inquiridos “É feliz no trabalho? Por que motivo?” mais de metade compartilharam que eram felizes no seu trabalho. As razões prenderam-se grande parte aos aspetos que tinham referido como potenciadores na Felicidade no Trabalho (ver Figura 7) nomeadamente ao fazer-se o que se gosta, encarando o trabalho desempenhado como uma missão que abraçaram, as relações que estabelecem com colegas e clientes também assume peso na resposta atribuída. Um dos inquiridos confessou não ser feliz no trabalho. O motivo prende-se à ausência de reconhecimento e à não aposta no seu trabalho não resultando numa eventual progressão, tão ambicionada pelo inquirido. Um outro inquirido partilhou que já foi mais feliz no seu trabalho comparativamente ao presente, justificando existir uma desvalorização dos recursos humanos, sentindo-se desvalorizado face à ambição que diz constatar no que diz respeito ao lucro e sucesso organizacional. Nestes dois casos, a insatisfação claramente sentida vai ao encontro da ideia de que um estado afetivo negativo após um dia de trabalho encontra-se positivamente relacionado com um possível conflito família-trabalho, repercutindo-se num estado de exaustão (Munoz & Vergel, 2013). Faz sentido reforçar que “o trabalho não faz uma pessoa feliz, mas uma pessoa não pode ser genuinamente feliz, se for infeliz no trabalho” (Gavin & Mason, 2004: 381).

Relativamente ao optar por trabalhar, embora fosse detentor de meios necessários para a subsistência, os resultados evidenciaram que optariam por continuar a trabalhar ou ter uma ocupação. Por detrás, encontravam-se motivos como o relacionamento com os colegas, o sentimento de utilidade, o gosto pelo trabalho efetuado, o sentimento de autorrealização ou a luta pelo vazio existencial (Morin, 1997; MOW, 1987 *cit in.*, Silva & Tolfo, 2012). O trabalho auxilia na definição do *status* que o sujeito assume na sociedade e na própria identidade pessoal. Alguns destacaram que embora tivessem meios suficientes para viver confortavelmente o resto das suas vidas optariam por trabalhar, porém regidos sob condições diferenciadas, especificamente trabalhando por conta própria e não sendo regidos por meio do horário fixo habitual. De frisar que alguns participantes referiram que inicialmente optariam

por viajar e que posteriormente encontrariam uma ocupação, uma vez que de acordo com os mesmos todos precisamos de trabalhar, seja como subordinados ou ocupando um lugar de chefia. No que diz respeito à decisão de se optar por trabalhar, Lopes (2011) considera que o comportamento manifestado no contexto laboral é muito estimulado pela procura de bens relacionais e bens morais que despontam nas interações sociais que são estabelecidas. A dimensão relacional incidida no trabalho é peculiarmente valorizada.

A abordagem eudaimónica assente no presente estudo perceciona a felicidade como um processo ativo (Lopes, 2011). Importa reforçar que na nossa sociedade, as pessoas trabalham para subsistir, porém as necessidades psicológicas são de grande importância, sendo que quando estas são satisfeitas determinam o crescimento humano (Lopes, 2011). Os trabalhadores, coagidos pela necessidade de subsistir trabalham, todavia no contexto intra e extralaboral, os indivíduos transformam tanto quanto possível as suas atividades em esforços gratificantes tanto do ponto de vista pessoal como social (Lopes, 2011). Estudos evidenciaram que trabalhadores por conta própria são mais felizes do que trabalhadores por conta de outrem. A razão prende-se pela autonomia que detêm no trabalho que executam (Benz & Frey, 2004).

Quanto à infelicidade no trabalho, os resultados evidenciaram que grande parte das razões prendem-se à desvalorização e à não aposta pessoal e profissional, à falta de meios materiais e humanas, à remuneração e às más relações estabelecidas no local de trabalho. Foi referido inclusivamente a importância atribuída à perceção face ao trabalho, sublinhando que a relevância incidida na forma como cada indivíduo encara e se sente face ao trabalho desempenhado.

3.2.Relações Laborais

Nas relações que os participantes no estudo cultivam e desenvolvem no seu local de trabalho, estas caracterizam-se como sendo relações de respeito para com os outros, de empatia e proximidade onde prevalece sentimentos de agradabilidade e apoio sempre que necessário, uma vez que prevalece o princípio de se colocarem no lugar do outro. Estabelecem ainda relação de aprendizagem mútua que resulta num crescimento diário face às dificuldades encontradas e ainda, relações marcadas pelo profissionalismo, não dando a grande espaço à proximidade em contexto laboral. Para além da atenção, o respeito também foi referido por Avner Offer (1997, *cit. in* Gui & Stanca, 107) como uma ação que se dá espontaneamente de cara a cara, embora também possa ter outros meios de comunicação. Por

sua vez a estima (*cit. in* Brennan & Pettit, 2004., *cit. in* Gui & Stanca, 2010) é destinada a pessoas que nos são mais próximas. Neste contexto, as pessoas podem “ainda ter acesso a pelo menos um dos componentes de estima, *reconhecimento* como uma pessoa digna de atenção e respeito” (*cit. in* Brennan & Pettit, 2004., *cit. in* Gui & Stanca, 2010, 107, tradução livre).

A atividade relacional tem assumido um papel de relevo na literatura científica, tanto do ponto de vista teórico, como prático, uma vez que se associa a uma componente fundamental tanto para o indivíduo, bem como para o desenvolvimento social (Randon; Bruni; Naimzada, 2008). Constatou-se que colaboradores felizes apresentam maior pré-disposição para investir nas relações com os colegas de trabalho.

O aspeto relacional é valorizado porque responde a uma necessidade humana. A opção por trabalhar é motivada pela procura de bens relacionais, sendo que as relações interpessoais são fundamentais para o desenvolvimento de uma autoimagem positiva (Lopes, 2011). Por outro lado, a ausência de relações impossibilita que os sujeitos visionem o seu verdadeiro potencial. Contrariamente, em contextos de disputa de poder e hierarquia rígida, as relações interpessoais podem ser colocadas em causa desencadeando um mau clima organizacional. São bens, uma vez que são reconhecidos como sendo benéfico para aqueles que os promovem, possibilitando a interação entre os colaboradores, sendo estes produzidos e apreciados em simultâneo.

A juntar a isto, os autores sublinham que as consequências das emoções com teor positivo acrescentam que os colaboradores mais felizes tornam-se “mais criativos, resilientes, socialmente conectados, física e mentalmente saudáveis – assim como mais produtivos” (Wright & Cropanzano, 2004).

Rego (2009) acrescenta que colaboradores felizes refletem o seu potencial nas tarefas laborais, procurando ativamente ultrapassar entraves, extraíndo oportunidades, sendo que conseguem facilmente estabelecer relações mais proveitosas caracterizadas pela cooperação. Estudos indicam ainda que pessoas felizes possuem melhor desempenho no trabalho, ausentando-se menos do trabalho, sendo que permanecem por mais tempo na organização, demonstrando maior cooperação com os colegas. Simultaneamente, colaboradores mais felizes detêm níveis mais elevados de satisfação por parte do cliente-alvo (Rego, 2009). Por serem mais otimistas focam-se mais no trabalho, dedicando o seu potencial na realização das tarefas a que se propuseram, extraíndo dos obstáculos eventuais oportunidades, estabelecendo relações sociais mais proveitosas (Rego, 2009).

No que diz respeito às eventuais medidas e iniciativas que as empresas podem adotar para promover relações sociais de qualidade entre os seus colaboradores, chegou-se à conclusão que as atividades intra e extralaborais seriam claramente uma forma de agregar os colaboradores, aproximando-os no meio das suas diferenças individuais. As atividades internas reforçariam não só o espírito de equipa como contribuíam para o sentimento de pertença em que todos prevalecem juntos em prol dos objetivos pessoais e organizacionais. Já as atividades externas rompem estereótipos e perfis meramente profissionais, dando lugar à proximidade e, no fundo, à autenticidade. Referiu-se também a importância das formações cujo temas e eventuais debates poderiam sensibilizar acerca da importância de se potenciar relações saudáveis, de crescimento e apoio mútuo. Acrescentou-se que também a promoção do espírito de equipa seria fundamental para a transparência organizacional de forma a serem evitados qualquer tipo de “mexericos” e informações dúbias. Nesta linha, os autores acrescentam que a qualidade da relação estabelecida assume um papel de relevo, manifestando-se por exemplo por meio de sentimento de confiança face a uma equipa de trabalho (Gui & Stanca, 2010).

3.3. Relações Laborais sustentadas pela autenticidade

Relativamente à autenticidade como característica essencial para as relações interpessoais, foi atribuído ao conceito de *autenticidade* termos com conotação positiva como genuinidade, verdade, honestidade, respeito e sinceridade. Segundo os autores a autenticidade encontra-se associada a uma postura caracterizada pela autonomia, autoconfiança e ainda à capacidade de autorregulação e de poder de decisão (White & Tracey, 2011). Vanini (2006) reforça a ideia defendendo que as relações autênticas são representadas por meio da empatia, criatividade, longanimidade, cuidado, orgulho e justiça. O mesmo autor acrescenta que a valorização da autenticidade pode incidir em custos pessoais podendo despontar sentimentos de tristeza, *stress* e raiva bem como de desconsideração e aborrecimento, reforçando que a experiência de inautenticidade contribui para a insatisfação no trabalho, para a ausência de solidariedade do ponto de vista organizacional e consequentemente interfere na produtividade.

Também White e Tracey (2011) associam os baixos níveis de autenticidade à vivência caracterizada pela indecisão e falta de prontidão para atuar em contextos marcados por afetos negativos. Vanini (2006) considera que a autenticidade introduz a uma espécie de compromisso nas relações interpessoais, contribuindo para a criação de laços mais fortes.

Wright (2008) conclui que em algumas circunstâncias, ser autêntico pode ser doloroso, uma vez que especificamente em contexto de trabalho, reconhecer perante uma equipa resultados aquém dos esperados ou discordar com alguma decisão ou medida estabelecida em equipa, pode conduzir ao desentendimento ou rejeição, sendo mais simples não encarar estes entraves e agir assim em conformidade e consonância com os demais.

Importa ainda sublinhar que a cultura organizacional subentende formas de conduta e comportamento genericamente aceites, sendo que por esse motivo pode influenciar o maior ou menor grau de autenticidade. O ambiente organizacional caracterizado pela sua complexidade é regido por normas de funcionamento, restrições e expectativas no que diz respeito ao comportamento considerado aceitável e ético. Desta forma, culturas organizacionais distintas lidam de modo diferenciado com a autenticidade. A cultura organizacional regula e controla os comportamentos e atuação dos indivíduos, influenciando claramente o agir autêntico. Assim, o poder agir em consonância com a crença individual, sendo fiel a si mesmo torna-se dependente da cultura organizacional inserida (Wood *et al.*, 2008).

Ainda assim, segundo Wright (2008) a autenticidade a longo prazo traz consigo inúmeros benefícios.

Quando questionado acerca das relações interpessoais autênticas e se estas contribuem ou não para a Felicidade no Trabalho, os resultados evidenciaram que sim.

De salientar que dois dos inquiridos, detentores de formação académica, sem contacto com o cliente e associados diretamente à gestão dos colaboradores, ocupando lugares de chefia no Hotel onde trabalham os nossos participantes, consideraram fundamental que as relações estabelecidas fossem caracterizadas pela autenticidade, uma vez que consideraram que este valor conduz à confiança, considerando inclusivamente que pessoas autênticas são *“fidedignas, honestas, verdadeiras e preocupam-se com o bem-estar dos outros”* (Entrevistado 2). Acrescentaram que *“Pessoas autênticas não são apenas mais felizes, mas mais produtivas e bem-sucedidas no trabalho”* (Entrevistado 9). De acordo com Gui (2005) o enfoque nas relações interpessoais permite não somente o alcance de processos produtivos como a prestação de serviços ou a realização de tarefas, mas igualmente o despontar da atividade relacional que desencadeia uma envolvimento de ambas as partes. Becchetti, Alessandra e Fiammetta (2008) concluíram que no contexto onde os indivíduos apresentam maiores níveis relacionais, tornam-se mais felizes.

No contexto laboral, as pessoas trabalham não apenas com o objetivo de subsistir. O trabalho potencia a satisfação das necessidades básicas, especificamente a autorrealização, a

necessidade relacional e de viver uma vida com significado e sentido. Neste sentido, para além do rendimento e desempenho, as necessidades relacionais revelam-se essenciais sendo que o comportamento no local de trabalho é moldado pela procura de bens relacionais e bem morais que sobressaem nas relações (Lopes, 2011).

No que concerne às relações de trabalho quando positivas podem desencadear relações de amizade que se estendam para além do trabalho, segundo Gui (2005), a abordagem centrada nas relações interpessoais permite a prestação de serviços ou a realização de tarefas, bem como o crescimento do trabalho emocional, desencadeando a interação dos envolvidos, sendo que em determinadas circunstâncias pode desencadear sentimentos de amizade.

Aristóteles (*cit in.*, Berti, 2013) considera a amizade como uma virtude, associando esta a uma relação alicerçada no bem, na solidariedade e na reciprocidade. O homem enquanto ser social, naturalmente relaciona-se com maior ou menor intensidade. Nesta linha, a amizade é um convite à humanização, sendo que esta apela à participação e convivência mediante as diferenças, facultando aprendizagens e concludentemente o desenvolvimento e maturação das potencialidades humanas. A amizade é elementar para que o homem se realize enquanto pessoa, sendo que segundo Aristóteles (*cit in.*, Berti, 2013), sem amizade não se consegue ser feliz.

Por meio dos resultados chegou-se à conclusão que somente dois dos inquiridos afirmaram claramente que sim, de salientar que já apresentavam um número considerável de anos de experiência laboral e que também por esse motivo usufruíam de algumas relações de amizade que se estenderam para além do contexto de trabalho. Neste caso, os dois inquiridos ambas com contacto com o cliente, eram do sexo feminino, uma não possuía formação académica e outra sim e apresentavam idades de 51 e 28 anos respetivamente, e sem reservas concluíram claramente que seria natural o despontar de sentimentos de amizade, confessando que têm colegas que também são amigos. Três dos participantes consideraram um cenário possível, colocando uma espécie de filtro no que diz respeito à qualidade das relações que estabeleciam no seu local de trabalho, fundamentada de acordo com os aspetos que apresentavam em comum e por esse motivo as relações de trabalho estendiam-se a relações de amizade. Porém, cinco dos participantes separaram claramente as relações, exemplificando por meio de uma relação de amizade que se estendeu para o contexto de trabalho e que por esse motivo provocou alguns conflitos. Num outro exemplo confidenciado, o participante apresentava boas relações com os colegas, todavia não mantinha nenhuma relação de amizade com praticamente nenhum. Consideraram em uníssono que deve haver um equilíbrio ético e



que as pessoas de um modo genérico confundem trabalho com amizade e que quando isso ocorre não é muito eficaz, desencadeando possíveis dilemas éticos, divergências ou injustiças no trato laboral.

Síntese

Felicidade e Trabalho, dois conceitos que se interligam. O trabalho por si só não contribui para a felicidade individual, todavia um indivíduo pode ser mais ou menos feliz conforme é mais ou menos feliz no trabalho que executa. Nesta linha, o futuro e sustentabilidade das organizações não existe sem colaboradores felizes. Estes, por sua vez, envolvem-se e comprometem-se mais no que diz respeito às metas organizacionais.

O aspeto relacional assume grande importância, sendo que segundo os resultados, colaboradores felizes apresentam maior pré-disposição para investir nas relações com os colegas de trabalho. O investimento nas relações com colegas e superiores favorece um clima organizacional saudável, conquistando resultados duradouros.

As relações interpessoais (denominadas bens relacionais) sustentadas pela autenticidade aproximam e humanizam. Por meio da autenticidade, os colaboradores sentem-se livres, evidenciando a sua identidade, sendo que a grande riqueza das relações é a identidade, que por ser única traz verdade e unicidade à relação. Nesta linha, um elemento relevante a considerar é o da cultura organizacional que estimula ou retrai o agir autêntico. Nesta indústria hoteleira, embora dois dos inquiridos ocupassem lugares de chefia e de gestão de pessoas, consideraram que a autenticidade nas relações aproximava e humanizava o contacto estabelecido.

As organizações feitas por e para pessoas deparam-se como um caminho por trilhar: dar lugar e espaço a relações autênticas que fomentem a felicidade no trabalho.

Iniciativas internas, externas, formações e o fomento do espírito de equipa são alguns exemplos oferecidos pelos inquiridos, deixando um desafio que colocamos às organizações de forma a criar colaboradores mas, sobretudo, pessoas autênticas e felizes, dotadas de atitudes calorosas, de confiança, facilitadoras de laços e que naturalmente conduzem diversidade e ao sucesso laboral.

Capítulo III

Conclusões e Implicações para a Gestão dos Recursos Humanos e para a Investigação

Nos dias que correm, os recursos humanos que integram a organização são considerados diferenciais competitivos, pelo que as organizações se têm preocupado com a valorização dos seus colaboradores, ambicionando potenciar as condições necessárias para o seu desempenho, satisfação e produtividade.

O local de trabalho representa um espaço fundamental para cada indivíduo, uma vez que é aqui que despende grande parte do dia e da vida no seu todo. Assim, o pressuposto de se estar num trabalho, desempenhando uma função específica, rodeado de colegas concretos, clientes distintos e regidos por princípios organizacionais, conduz-nos a uma importante reflexão acerca do que transmitimos e vivenciamos no contexto de trabalho.

A procura da felicidade é um impulso constante por parte do ser humano. Enquanto seres relacionais, a construção da nossa identidade encontra-se vinculada às vivências grupais e às relações sociais que são estabelecidas. Benedetto Gui, em 1986, foi o primeiro a utilizar o conceito de “bens relacionais” para enfatizar o tipo de bens nos quais se reforça a relação entre as pessoas a qual, por sua vez, constitui um bem. Por outras palavras, somos uma espécie de história de relações com os outros, composta por interações face a face e por relações mais amplas. Esta aposta nas relações interpessoais (denominadas bens relacionais) sustentadas pela autenticidade, mobiliza aqueles que se predispõem a investir e a cultivar relações, sobrevivendo a empatia, a responsabilidade mútua, a preocupação e cuidado com o “eu” e com o outro, assegurando a participação e o envolvimento sem receio de expor, envolver ou retificar, favorecendo assim um clima de pertença, em direção ao crescimento individual e organizacional.

Na esfera laboral, para além do habitual trabalho, é necessário abrir espaço para a convivência que nos permita comunicar de forma autêntica com o colega que está presente na reunião ou chegar à relação com a colega que nem sempre dá os bons dias. A ausência de vínculos torna-nos perigosamente autossuficientes, desconectados dos outros, apagados e, consequentemente quase invisíveis.

Estas questões relacionais não se manifestam da mesma forma em todos os contextos laborais.

No que diz respeito ao setor hoteleiro, estamos perante uma área de atividade em constante crescimento, marcado por uma enorme concorrência e, portanto, de grandes e novos

desafios de inovação e adaptação à mudança, sendo fundamental que os gestores atualizem e adaptem as suas práticas de recursos humanos de forma a ter colaboradores felizes, empenhados e comprometidos com as metas organizacionais.

Esta investigação permitiu conhecer quais os principais fatores que influenciam a felicidade dos colaboradores, sublinhando em particular, para a compreensão do próprio conceito de felicidade, a importância de se cultivar e desenvolver relações autênticas, demonstrando que estas, para além de criarem colaboradores mais felizes, contribuem para um elevado nível de compromisso e confiança face à Organização.

Nesta linha, pretende-se sensibilizar as organizações para a adoção de um conjunto de iniciativas que permitam aumentar os níveis de felicidade através de relações autênticas, para que a felicidade no trabalho seja valorizada e impactada positivamente pela dinâmica organizacional. Segundo os resultados alcançados neste estudo, a organização deve potenciar momentos que permitam aos colaboradores estar uns com os outros, realizando atividades de grupo, sejam elas internas (juntando departamentos, colaboradores das diferentes categorias hierárquicas) e externas (jantares, passeios, aniversários da empresa, corridas de karts) que facilitem a aproximação humana. Verificámos também que os incentivos não têm que ser necessariamente monetários para terem um efeito mobilizador. Assim, a criatividade revela-se como a palavra de ordem no que diz respeito a iniciativas que reúnem os colaboradores num mesmo espaço.

No que diz respeito ao desenvolvimento dos recursos humanos, o propósito passa por ajudar as organizações profissionais a desenvolverem medidas que juntem colaboradores dando abertura a que estes usufruam e cultivem relações mais abertas e flexíveis, expondo opiniões, sugerindo medidas e soluções, participando ativamente e de forma livre e verdadeira para com todos, propondo-se a transformar comportamentos, adotando posturas genuínas. Rodeados de colegas, superiores hierárquicos e clientes, é essencial lembrar que antes de tudo estamos perante pessoas que diferem, é certo, na categoria profissional que ocupam, na idade, no género, na remuneração e nos anos de experiência laboral, entre tantas outras diferenças, mas que carecem de espaço e oportunidade para gerar relação. Por meio dos resultados alcançados no presente estudo, será possível pensar a criação de novos planos e políticas de recursos humanos que contribuam para o fomento de relações autênticas, sintonizando e aproximando o trabalho com a vida pessoal, e contribuindo para uma vivência feliz no trabalho.

Em suma, o presente estudo procurou contribuir para a compreensão teórica e prática dos bens relacionais sustentados pela autenticidade, considerando que esta temática seria uma forma de revisitar um conceito tão atual quanto ainda evasivo - a Felicidade no Trabalho.

Limitações

Relativamente às limitações encontradas, a temática da felicidade no trabalho tem sido recentemente estudada, porém o aspeto relacional é ainda pouco aprofundado, sendo que são escassas as investigações que ressaltam a importância das relações interpessoais em contexto laboral. Para além disso, o termo *autenticidade* tem sido, até ao presente, associado à Liderança, por meio da Liderança Autêntica, sendo que tanto para mim, como investigadora, como para os inquiridos, este revelou ser um conceito amplo, diverso, inclusivo, disperso, mas de conotação positiva. Prevalece ainda a insuficiência de estudos empíricos e de instrumentos que permitam medir a autenticidade nas relações laborais. Neste sentido, estando este conceito ainda por explorar no que diz respeito a relações entre colaboradores em contexto laboral, tornou-se difícil chegar a uma definição clara, com significado e com concretização explícita em contexto laboral.

Revelou-se também árduo “chegar” ao público-alvo deste estudo, bem como coincidir a disponibilidade dos participantes com os da investigadora. Os aspetos práticos da recolha de dados são habitualmente complexos, e os do nosso estudo foram inequivocamente desafiadores.

Constatámos também que esta temática exigiu por parte dos inquiridos uma reflexão profunda, uma vez que não é um tema usual, nem que esteja no cerne das suas preocupações diárias. No final das entrevistas os participantes confidenciaram que, embora fosse um tema aliciante, exigiu que parassem para verdadeiramente refletirem e serem francos, fiéis e autênticos nas respostas facultadas.

Sugestões para Investigações Futuras

No que diz respeito a eventuais trabalhos futuros, um possível estudo poderá testar se colaboradores que ocupam funções distintas, e são alvo de políticas de recursos humanos diferenciadas, vivenciam a felicidade de modo semelhante. Será interessante também explorar diferenças de género, nomeadamente se colaboradores homens e mulheres experienciam a felicidade no trabalho, e os bens relacionais em particular, da mesma forma. Poderá ser



também interessante e relevante para a gestão de pessoas perceber se os anos de experiência laboral influenciam ou não a predisposição para o investimento nas relações com os outros, e se, por sua vez, essa experiência aumenta ou reduz a qualidade dessas mesmas relações. Finalmente, valerá a pena cruzar o conceito de autenticidade no que diz respeito às relações estabelecidas em contexto de trabalho com a ética e o sigilo profissional, testando se são práticas compatíveis no setor laboral.



Bibliografia

- Alberto, L. (2000). Os determinantes da felicidade no trabalho: um estudo sobre a diversidade nas trajectórias de engenheiros. *Dissertação de Mestrado em Psicologia*. São Paulo: Instituto de Psicologia da USP/ Universidade de São Paulo.
- Bakker, A., & Scaufeli, W. (2008). Positive organizational behavior. Engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior*, pp. 147-154.
- Becchetti, L., Pelloni, A., & Rosseti, F. (2008). Relational Goods, Sociability, and Happiness. *KYKLOS*, 61, pp.343-363
- Benz, M., & Frey, B. (2004). Being independent raises happiness at work. Swedish. *Economic Policy Review*, pp. 95-134.
- Berti, E. (2013). A relação entre as formas de amizade segundo Aristóteles. *Revista de Filosofia*. V.6 N.1, pp.23-44
- Bowen, D., & Ostroff, C. (2004). Understanding Hrm - Firm Performance Linkages: The role of the "strength" of the Hrm system. *Academy of Management Review*, 29, pp. 203-221.
- Calvacante, M., Siqueira, M., & Kuniyoshi, M. (2014). Engajamento, bem-estar no trabalho e capital psicológico. *Revista Pensamento & Realidade*, 29.
- Carmo, H., & Ferreira, M. (2008). *Metodologia da Investigação - Guia para Auto-Aprendizagem*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Chiumento. (2007). Happiness at Work Index - Research Report. Obtido em 2 de Março de 2016, de <http://www.arboraglobal.com/documents/Happiness%20at%20Work%20Index%202007.pdf>.
- Eslava, M. (2014). Análisis cualitativo y cuantitativo para los estudios políticos. Trilaterimo, metodologia experimental y Grounded Theory. Cinta moebio, pp. 111-126
- Fisher, C. (2009). Happiness at work, International. *Journal of Management Reviews*, 4, pp. 384-412.



- Gavin, J., & Mason, R. (2004). The virtuous organization: The value of happiness in the workplace. *Organizational Dynamics*, 4, pp. 379-392.
- Grégoire, S., Baron, L., Ménard, J., & Lachance, L. (2013). The Authenticity Scale: Psychometric Properties of a French Translation and Exploration of Its Relationships With Personality and Well-Being. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue Canadienne des Sciences du Comportement*.
- Gui, B., & Stanca, L. (2010). Happiness and relational goods: well-being and interpersonal relations in the economic sphere. *Int. Rev. Eco.*, pp. 105-118.
- Lambert, J. (2005). The Economics of Happiness - Canadian Business, Summer. Special Issue. *Rogers Publishing Limited*, 78, pp. 184-187.
- Leite, K. (s.d.). Economia de Comunhão: a construção da reciprocidade nas relações entre capital, trabalho e estado.
- Leonardo, J. (2002). A Guerra do sucesso pelos talentos humanos. *Revista Produção*, 12.
- Lopes, H. Why Do People Work? Individual Wants Versus Common Goods. *Journal of Economic Issues*, XLV, pp.57-73
- Luthans, F., & Youssef, C. (2004). Human, Social, and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33, pp. 143-160.
- Lyubomirsky, S., King, L., & Diener, E. (2005). The benefits of frequent positive affect: Does happiness lead to success? *Psychological Bulletin*, pp. 803-855.
- Marujo, H., & Neto, L. (s.d.). Felicitas Publica and community well-being: nourishing relational goods through dialogic conversations between deprived and privileged populations. *Journal of Psychology in Africa*, 24, pp. 102-114.
- Marujo, H., Neto, L., Caetano, A., & Rivero, C. (s.d.). Revolução positiva: Psicologia positiva e práticas apreciativas em contextos organizacionais. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 13, pp. 115-136.
- Matos, F. (2001). Gomes de Empresa com alma. *Empresa Feliz*.



- Ménard, J., & Brunet, L. (2012). Authenticité et bien-être au travail: Une invitation à mieux comprendre les rapports entre le soi et son environnement de travail. *Pratiques Psychologiques, 1*, pp. 89-101.
- Munoz, A., & Vergel, A. (2013). Happiness and well-being at work: A special issue introduction. *Journal of Work and Organizational Psychology*, pp. 95-97.
- Muse, L., Harris, S., Giles, W., & Field, H. (s.d.). Work-life benefits and positive organizational behavior: is there a connection? *Journal of Organizational Behavior*, pp. 171-192.
- Olsson, L., Garling, T., Ettema, D., Friman, M., & Satoshi, F. (s.d.). Happiness and Satisfaction with Work Commute. *SocIndicRes*.
- Palma, P., Cunha, M., & Lopes, M. (2007). Comportamento Organizacional positivo e empreendedorismo: Uma influência mutuamente vantajosa. *Comportamento Organizacional e Gestão, 13*, pp. 93-114.
- Paschoal, T., Torres, C., & Porto, J. (2010). Felicidade no trabalho: relações com suporte organizacional e suporte social. *Revista de Administração Contemporânea, 6*, pp. 1054-1072.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (2013). Manual de Investigação em Ciências Sociais. Lisboa: Gradiva
- Randon, E., Bruni, L., & Naimzada, A. (2008). Dynamics of relational goods. *Int. Rev. Econ.*, pp. 113-125.
- Rego, A. (2009). Empregados Felizes são mais Produtivos? *Revista de Estudos Politécnicos, VII*, pp. 215-233.
- Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & Cunha, M. (2012). Authentic leadership promoting employees psychological capital and creativity. *Journal of Business Research, 65*, pp. 429-437.
- Silva, N., & Tolfo, S. (2012). Trabalho Significativo e Felicidade Humana: Explorando Aproximações. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, 3*, pp. 341-354.



- Sousa, J., & Porto, J. (2015). Happiness at Work: Organizational Values and Person-Organization Fit Impact. 25, pp. 211-220.
- Stanca, L. (2009). With or without you: measuring the quality of relational life throughout the world. *Journal Socio-Econ*, pp. 834-842.
- Wood, A., Linley, P., Maltby, J., Baliousis, M., & Joseph, S. (2008). The authentic personality: a theoretical and empirical conceptualization and the development of the authenticity scale. *Journal of Counseling Psychology*, 3, pp. 385-399.
- Wright, K. (2008). In search of the real you. *Psychology Today*, 41(3), pp.70-77
- Wright, T., & Cropanzano, R. (2004). The role of psychological well-being in job performance: A fresh look at an age-old quest. *Organizational Dynamics*, 4, pp. 338-351.



ANEXOS



Anexo 1- Guião da Entrevista

Guião da Entrevista

“A importância dos bens relacionais sustentados pela autenticidade: a Felicidade no Trabalho”

Com ou sem contacto com o cliente?

Idade:

Género:

Profissão:

Anos de Experiência Laboral:

Com ou sem Formação Académica: (se sim, qual?)

1. Felicidade e Trabalho: na sua opinião existe uma relação entre estes dois conceitos? Se sim, qual? (Olsson, Garling, Ettema, Friman & Satoshi, 2013)
2. De acordo com a sua opinião, o que faz as pessoas sentirem-se felizes nos locais de trabalho? (Chiumento, 2007)
3. É Feliz no seu Trabalho? Por que motivo? (Olsson, Garling, Ettema, Friman & Satoshi, 2013)
4. Ainda que tivesse meios suficientes para subsistir sem ter que trabalhar, optaria ainda assim por trabalhar? Por que razão? (Morin, 1997; MOW, 1987 *cit in.*, Silva & Tolfo, 2012)
5. O que considera motivo para a infelicidade no trabalho? (Silva & Tolfo, 2012)
6. Como define a qualidade das relações que estabelece no seu contexto de trabalho? (Randon; Bruni; Naimzada, 2008)
7. Na sua opinião, colaboradores felizes apresentam maior pré-disposição para investirem nas relações com os seus colegas de trabalho? (Rego, 2009)
8. De que maneira é que as empresas podem promover relações sociais de qualidade entre os seus colaboradores? (Bechetti et al., 2008)



9. Considera que a autenticidade é uma característica (ou valor) essencial para relações interpessoais de qualidade?
10. De acordo com a sua opinião considera que as relações interpessoais autênticas podem contribuir para a felicidade no trabalho? De que forma?
11. Considera que a qualidade das relações de trabalho deve ser de tal forma positiva que permita relações de amizade que se estendam para além do local de trabalho?



Anexo 2 – Entrevistas realizadas

Guião da Entrevista

“A importância dos bens relacionais sustentados pela autenticidade: a Felicidade no Trabalho”

Entrevistado 1

Com contacto com o cliente

Idade: 51 anos

Género: Feminino

Profissão: Empregada de Andares

Anos de Experiência Laboral: 31 anos

Com ou sem Formação Académica: Sem - 12º Ano

1. Felicidade e Trabalho: na sua opinião existe uma relação entre estes dois conceitos? Se sim, qual? (Olsson, Garling, Ettema, Friman&Satoshi, 2013)

“Sim. Só sou feliz se tiver trabalho porque através do trabalho consigo obter os rendimentos que necessito para sobreviver.”

2. De acordo com a sua opinião, o que faz as pessoas sentirem-se felizes nos locais de trabalho? (Chiumento, 2007)

“Em primeiro lugar fazer o que se gosta. Depois sentirem-se úteis e valorizados pela chefia, clientes e colegas. A remuneração também assume um grande peso e está à volta desta pergunta.”

3. É Feliz no seu Trabalho? Por que motivo? (Olsson, Garling, Ettema, Friman&Satoshi, 2013)

“Sim. Faço o que gosto, basta estar em contacto com os clientes que é algo que me faz sentir valorizada e feliz.”

4. Ainda que tivesse meios suficientes para subsistir sem ter que trabalhar, optaria ainda assim por trabalhar? Por que razão? (Morin, 1997; MOW, 1987 *citin.*, Silva & Tolfo, 2012)

“Sim. Porque gosto do que faço, sinto-me realizada, ocupada, ter a minha própria rotina.”

5. O que considera motivo para a infelicidade no trabalho? (Silva & Tolfo, 2012)

“Não ser bem paga, ver o trabalho como um peso, não ser reconhecida nem elogiada, mau ambiente entre colegas, o peso da hierarquia que tantas vezes é demasiado rígida”

6. Como define a qualidade das relações que estabelece no seu contexto de trabalho? (Randon; Bruni; Naimzada, 2008)

“Tenho uma boa relação com todos. Sou muito independente, sendo que quando existem conflitos afasto-me deles. Gosto de me colocar no lugar do outro, não fazendo aos outros o que não gostaria que fizessem comigo.”

7. Na sua opinião, colaboradores felizes apresentam maior pré-disposição para investirem nas relações com os seus colegas de trabalho? (Rego, 2009)

“Sim, a relação com os outros brota mais naturalmente.”

8. De que maneira é que as empresas podem promover relações sociais de qualidade entre os seus colaboradores? (Bechetti et al., 2008)

“Através de Formação cujo tema possa ser o ambiente laboral, as relações com os colegas e as chefias; convívios, passeios”

9. Considera que a autenticidade é uma característica (ou valor) essencial para relações interpessoais de qualidade?

“Sim. Temos que ser nós mesmos, genuínos. Assim prevalece a confiança naquela pessoa. Basta essa característica para se vivenciar um bom ambiente entre colegas e chefias.”



10. De acordo com a sua opinião considera que as relações interpessoais autênticas podem contribuir para a felicidade no trabalho? De que forma?

“Sim. A autenticidade traz consigo vários sentimentos: a generosidade, o sentido de humor, a crítica construtiva que na altura certa também é fundamental”

11. Considera que a qualidade das relações de trabalho deve ser de tal forma positiva que permita relações de amizade que se estendam para além do local de trabalho?

“Sim. Anos e anos de trabalho podem e devem gerar amizades para a vida. O nosso local de trabalho é uma segunda casa. Despendemos tantas horas no trabalho que torna-se essencial que haja relações positivas que se possível despertem amizades”



Guião da Entrevista

“A importância dos bens relacionais sustentados pela autenticidade: a Felicidade no Trabalho”

Entrevistado 2

Sem contacto com Cliente

Idade: 60 anos

Género: Feminino

Profissão: Governanta Geral

Anos de Experiência Laboral: 42 anos

Com ou sem Formação Académica: Sem formação académica

1. Felicidade e Trabalho: na sua opinião existe uma relação entre estes dois conceitos? Se sim, qual? (Olsson, Garling, Ettema, Friman & Satoshi, 2013)

“Sim há uma relação entre Felicidade e Trabalho, visto que em circunstâncias normais o ser humano ocupa entre 22 a 35% da sua vida activa a trabalhar, logo, a influência de um no outro é expressiva.”

2. De acordo com a sua opinião, o que faz as pessoas sentirem-se felizes nos locais de trabalho? (Chiumento, 2007)

“Na minha opinião há vários factores que podem contribuir para que as pessoas se sintam felizes nos locais de trabalho, pois cada pessoa tem necessidades diferentes. Porém, o facto de se sentir respeitado e apreciado, de sentir que a sua opinião conta, e que a sua prestação individual é factor relevante para a empresa como um todo, são algumas das características que podem contribuir para a felicidade de cada um.”

3. É Feliz no seu Trabalho? Por que motivo? (Olsson, Garling, Ettema, Friman & Satoshi, 2013)



“Sou feliz no meu trabalho porque sinto que a minha entrega sem reservas à missão que abracei e o facto de lidar com tantas pessoas, e, de alguma forma também contribuir para a sua felicidade e bem-estar são para mim um bom motivo.”

4. Ainda que tivesse meios suficientes para subsistir sem ter que trabalhar, optaria ainda assim por trabalhar? Por que razão? (Morin, 1997; MOW, 1987 *cit in.*, Silva & Tolfo, 2012)

“Creio que sim, pois quando trabalhamos sentimo-nos úteis.”

5. O que considera motivo para a infelicidade no trabalho? (Silva & Tolfo, 2012)

“Tudo o que é antagónico aquilo que acima mencionei.”

6. Como define a qualidade das relações que estabelece no seu contexto de trabalho? (Randon; Bruni; Naimzada, 2008)

“A meu ver, defino a qualidade das relações estabelecidas no contexto do meu trabalho como relações de respeito para com todos.”

7. Na sua opinião, colaboradores felizes apresentam maior pré-disposição para investirem nas relações com os seus colegas de trabalho? (Rego, 2009)

“Penso que sim.”

8. De que maneira é que as empresas podem promover relações sociais de qualidade entre os seus colaboradores? (Bechetti et al., 2008)

“Organizando eventos e actividades, internas e externas, de modo a que as pessoas se conheçam melhor e possam vir a partilhar os mesmos interesses pessoais.”

9. Considera que a autenticidade é uma característica (ou valor) essencial para relações interpessoais de qualidade?

“Definitivamente.”

10. De acordo com a sua opinião considera que as relações interpessoais autênticas podem contribuir para a felicidade no trabalho? De que forma?



“Sim podem porque a autenticidade é um factor extremamente importante em qualquer relação. As pessoas autênticas são fidedignas, honestas, verdadeiras e preocupam-se com o bem-estar dos outros. Não tem por hábito compactuar com o que é falso e dissimulador, desta forma, ajudam a criar um ambiente positivo e saudável que contribui para a felicidade dos elementos envolvidos.”

11. Considera que a qualidade das relações de trabalho deve ser de tal forma positiva que permita relações de amizade que se estendam para além do local de trabalho?

“Considero que a qualidade das relações no trabalho devem ser positivas porque ajudam a alcançar melhores resultados, tanto para o funcionário como para a empresa. A nível de relações para além do local de trabalho elas são desenvolvidas quando as pessoas têm muitas coisas em comum.”



Guião da Entrevista

“A importância dos bens relacionais sustentados pela autenticidade: a Felicidade no Trabalho”

Entrevistado 3

Sem contacto com o cliente

Idade: 52

Género: Feminino

Profissão: HousekeepingCoordinator

Anos de Experiência Laboral: 31 anos

Com ou sem Formação Académica: Sem - 12º Ano

1. Felicidade e Trabalho: na sua opinião existe uma relação entre estes dois conceitos? Se sim, qual? (Olsson, Garling, Ettema, Friman&Satoshi, 2013)

“Sim acredito que exista. Para podermos sentir-nos realizados e felizes necessitamos de gostar daquilo que fazemos. Só estando bem profissionalmente conseguimos sentir essa felicidade. Se não nos sentimos felizes no local de trabalho a raiva, a tristeza e o stress que sentimos por estarmos a fazer uma coisa de que não gostamos acaba por se reflectir nas nossas relações extra profissionais.”

2. De acordo com a sua opinião, o que faz as pessoas sentirem-se felizes nos locais de trabalho? (Chiumento, 2007)

“Gostarem daquilo que estão a fazer, serem profissionais e saberem que dão o seu melhor todos os dias.”

3. É Feliz no seu Trabalho? Por que motivo? (Olsson, Garling, Ettema, Friman & Satoshi, 2013)



“Muito. Porque tenho uma equipa de trabalho estupenda. Porque encontramos tempo para rir, para chorar. Porque tenho uma chefia ótima que muito admiro e, principalmente porque gosto do que faço.”

4. Ainda que tivesse meios suficientes para subsistir sem ter que trabalhar, optaria ainda assim por trabalhar? Por que razão? (Morin, 1997; MOW, 1987 *citin.*, Silva & Tolfo, 2012)

“Talvez optasse por fazer qualquer coisa que me desse prazer e ao mesmo tempo que fosse uma coisa criada por mim.”

5. O que considera motivo para a infelicidade no trabalho? (Silva & Tolfo, 2012)

“Não gostar do que se faz, ter conflitos com os outros, não gostar da equipa e/ou chefia.”

6. Como define a qualidade das relações que estabelece no seu contexto de trabalho? (Randon; Bruni; Naimzada, 2008)

“Relações produtivas e de aprendizagem. Todos os dias aprendemos coisas novas. Isso é muito bom para o nosso desenvolvimento emocional, profissional, etc.”

7. Na sua opinião, colaboradores felizes apresentam maior pré-disposição para investirem nas relações com os seus colegas de trabalho? (Rego, 2009)

“Com certeza que sim. É contraproducente ter pessoas cinzentas ou infelizes à nossa volta. Acabam por nos contagiar com o seu modo de estar. Se estiverem felizes riem mais, brincam mais e, o trabalho flui melhor.”

8. De que maneira é que as empresas podem promover relações sociais de qualidade entre os seus colaboradores? (Bechettietal., 2008)

“Dando apoio, ajudando a superar as dificuldades. Fomentando a auto-estima, privilegiando o esforço e o trabalho de cada um e até criando momentos de lazer e convívio entre os empregados.”

9. Considera que a autenticidade é uma característica (ou valor) essencial para relações interpessoais de qualidade?



“Claro que sim, pessoas autênticas são verdadeiras. Dizem o que têm a dizer no momento oportuno.”

10. De acordo com a sua opinião considera que as relações interpessoais autênticas podem contribuir para a felicidade no trabalho? De que forma?

“Se as pessoas forem sinceras umas com as outras penso que não haverá conflitos e conseguem resolver as suas divergências.”

11. Considera que a qualidade das relações de trabalho deve ser de tal forma positiva que permita relações de amizade que se estendam para além do local de trabalho?

“Eu costumo dizer que “trabalho é trabalho e, conhaque é conhaque”. Depende da hierarquia. Porque as pessoas têm tendência a confundir amizade fora do local de trabalho com a sua posição no trabalho. A minha relação fora do trabalho pode ser completamente diferente mas a postura que necessito de ter dentro do meu local de trabalho tem de ser neutra e tratar todos da mesma forma. As pessoas tendem a confundir e creio que isso não é muito eficaz.”



Guião da Entrevista

“A importância dos bens relacionais sustentados pela autenticidade: a Felicidade no Trabalho”

Entrevistado 4

Com contacto com o cliente

Idade: 31

Género: Masculino

Profissão: Hoteleiro

Anos de Experiência Laboral: 8

Com ou sem Formação Académica: Com

1. Felicidade e Trabalho: na sua opinião existe uma relação entre estes dois conceitos? Se sim, qual? (Olsson, Garling, Ettema, Friman & Satoshi, 2013) *“Sim, A Felicidade estende-se a todos os campos da vida, inclusive ao trabalho”*
2. De acordo com a sua opinião, o que faz as pessoas sentirem-se felizes nos locais de trabalho? (Chiumento, 2007)
“Motivação e reconhecimento do bom trabalho.”
3. É Feliz no seu Trabalho? Por que motivo? (Olsson, Garling, Ettema, Friman & Satoshi, 2013)
“Sim, sinto-me motivado e com perspectivas de evolução num futuro próximo.”
4. Ainda que tivesse meios suficientes para subsistir sem ter que trabalhar, optaria ainda assim por trabalhar? Por que razão? (Morin, 1997; MOW, 1987 cit in., Silva & Tolfo, 2012)
“Sim, porque ficaria aborrecido se não tivesse trabalho. Não me sentiria completo, realizado”



5. O que considera motivo para a infelicidade no trabalho? (Silva & Tolfo, 2012) *“Falta de reconhecimento, falta de meios para trabalhar (materiais e humanos).”*
6. Como define a qualidade das relações que estabelece no seu contexto de trabalho? (Randon; Bruni; Naimzada, 2008)
“São relações próximas dos colegas de trabalho, mas com limites.”
7. Na sua opinião, colaboradores felizes apresentam maior pré-disposição para investirem nas relações com os seus colegas de trabalho? (Rego, 2009)
“Sim, sem dúvida! A Felicidade no trabalho aumenta esse investimento nas relações com os colegas”
8. De que maneira é que as empresas podem promover relações sociais de qualidade entre os seus colaboradores? (Bechetti et al., 2008)
“Outings entre os empregados (jogos de paintball, corridas de karts, saídas e jantares)”
9. Considera que a autenticidade é uma característica (ou valor) essencial para relações interpessoais de qualidade?
“Claro. Ser autêntico é ser genuíno e verdadeiro nas relações com os outros.”
10. De acordo com a sua opinião considera que as relações interpessoais autênticas podem contribuir para a felicidade no trabalho? De que forma?
“Sim, dá ideia de união entre os membros de equipa.”
11. Considera que a qualidade das relações de trabalho deve ser de tal forma positiva que permita relações de amizade que se estendam para além do local de trabalho?
“Sim é um cenário possível. Pode ou não acontecer de acordo com a qualidade dessas relações de trabalho. Se forem de “boa qualidade” é natural que se estendam para além do local de trabalho. Pelo contrário, as de “má qualidade” ficam somente no trabalho, sendo necessário lidar com elas”



Guião da Entrevista

“A importância dos bens relacionais sustentados pela autenticidade: a Felicidade no Trabalho”

Entrevistado 5

Com contacto com o cliente

Idade: 28

Género: *Feminino*

Profissão: *Manager no sector de hotelaria (assistente da directora de housekeeping)*

Anos de Experiência Laboral: *11*

Com ou sem Formação Académica: *Com – Licenciatura em Gestão Hoteleira*

- 1) Felicidade e Trabalho: na sua opinião existe uma relação entre estes dois conceitos? Se sim, qual? (Olsson, Garling, Ettema, Friman & Satoshi, 2013)

“Sim, a felicidade existe no ser humano dentro ou fora da organização de trabalho, mas uma vez feliz, toda a nossa predisposição até mesmo para trabalhar é muito mais receptiva/positiva/dinâmica.”

- 2) De acordo com a sua opinião, o que faz as pessoas sentirem-se felizes nos locais de trabalho? (Chiumento, 2007)

“Ambiente de trabalho, espírito de equipa, respeito pelo próximo, reconhecimento pelo bom desempenho”

- 3) É Feliz no seu Trabalho? Por que motivo? (Olsson, Garling, Ettema, Friman & Satoshi, 2013)

“Sim sou, faço o que gosto, existe um bom ambiente e cooperação entre os elementos da equipa assim como o respeito. Sempre que preciso tenho quem me esclareça as dúvidas e me ajude a seguir o caminho para ser uma melhor profissional.”



- 4) Ainda que tivesse meios suficientes para subsistir sem ter que trabalhar, optaria ainda assim por trabalhar? Por que razão? (Morin, 1997; MOW, 1987 *cit in.*, Silva & Tolfo, 2012)

“Optaria, mas por conta própria.”

- 5) O que considera motivo para a infelicidade no trabalho? (Silva & Tolfo, 2012)

“Não gostar das tarefas que desempenha, sentir receio de errar, sentir que a organização não aposta na própria pessoa.”

- 6) Como define a qualidade das relações que estabelece no seu contexto de trabalho? (Randon; Bruni; Naimzada, 2008)

“Boa, a equipa confia em mim, e quando há algo que não está bem tenho todo o direito de chamar as pessoas à atenção e recebem-me sempre com a devida compreensão.”

- 7) Na sua opinião, colaboradores felizes apresentam maior pré-disposição para investirem nas relações com os seus colegas de trabalho? (Rego, 2009)

“Sem dúvida”

- 8) De que maneira é que as empresas podem promover relações sociais de qualidade entre os seus colaboradores? (Bechetti et al., 2008)

“Promovendo encontros/ convívios fora do contexto laboral, ex: almoço de aniversário da empresa”

- 9) Considera que a autenticidade é uma característica (ou valor) essencial para relações interpessoais de qualidade?

“Sim, sem dúvida mas saliento que a autenticidade é diferente do sigilo profissional. A autenticidade tem que respeitar o sigilo profissional, a ética. Podemos ser autênticos com os colegas e clientes, mas tudo na base do respeito pelo outro. Tem que prevalecer uma espécie de filtro relativamente à autenticidade”



10) De acordo com a sua opinião considera que as relações interpessoais autênticas podem contribuir para a felicidade no trabalho? De que forma?

“Sim contribuem, o elo de confiança entre as pessoas aumenta, assim como o bem estar, mesmo no ambiente laboral.”

11) Considera que a qualidade das relações de trabalho deve ser de tal forma positiva que permita relações de amizade que se estendam para além do local de trabalho?

“Sim, sem dúvida. Somos seres relacionais sendo que o tempo que despendemos no trabalho pode e deve despertar algumas amizades”



Guião da Entrevista

“A importância dos bens relacionais sustentados pela autenticidade: a Felicidade no Trabalho”

Entrevistado 6

Sem contacto com cliente

Idade: 24

Género: Masculino

Com ou sem Formação Académica: Curso Profissional Nível 5 - Gestão Hoteleira

Profissão: Supervisor de Andares

Anos de Experiência Laboral: 1 ano

1. Felicidade e Trabalho: na sua opinião existe uma relação entre estes dois conceitos? Se sim, qual? (Olsson, Garling, Ettema, Friman&Satoshi, 2013)

“Eu penso que pode existir uma relação entre os dois, pois a nossa vida divide-se de várias maneiras, temos a família, os amigos, o trabalho, os nossos hobbies, e penso que se estivermos felizes no trabalho ajuda a estarmos bem com o resto, pois a maior parte da nossa vida é passada a trabalhar e se não formos felizes no trabalho, essa infelicidade pode muito bem influenciar todos os restantes aspetos da nossa vida.”

2. De acordo com a sua opinião, o que faz as pessoas sentirem-se felizes nos locais de trabalho? (Chiumento, 2007)

“Na minha opinião o que faz uma pessoa sentir-se feliz no local de trabalho, é o facto de gostar daquilo que faz, ter gosto pelo seu trabalho, primar por o fazer da melhor maneira, dar-se bem com os colegas de trabalho, o seu trabalho ser reconhecido e sentir que é uma pessoa importante no seu trabalho e não apenas mais um colaborador.”

3. É Feliz no seu Trabalho? Por que motivo? (Olsson, Garling, Ettema, Friman&Satoshi, 2013)

“Sim eu sou feliz no meu trabalho. Sou feliz pois escolhi esta área como formação e para o meu futuro profissional, gosto do trabalho que faço e da responsabilidade que me é atribuída, gosto do local onde trabalho pois tenho meios para realizar o meu trabalho e acho que uma das razões mais importantes é o facto de já estar à algum tempo no mesmo sítio e vou fortalecendo a relação com os meus colegas e posso mesmo dizer que com alguns é como se tivesse uma relação familiar e não só profissional.”

4. Ainda que tivesse meios suficientes para subsistir sem ter que trabalhar, optaria ainda assim por trabalhar? Por que razão? (Morin, 1997; MOW, 1987 *citin.*, Silva & Tolfo, 2012)

“Esta é sempre uma questão complicada de responder, pois acho que toda a gente sonha em ter meios suficientes para não ter que trabalhar, mas acho que na verdade toda a gente precisa de trabalhar, seja como funcionário, seja como patrão. Penso que se tivesse os meios, no início ia ficar algum tempo sem trabalhar para poder aproveitar, mas acho que passado algum tempo iria arranjar um trabalho, ou uma ocupação profissional, pois faz-nos falta. Um trabalho não serve só para ganharmos dinheiro, serve para pudermos fazer algo de útil que muitas vezes representa a nossa satisfação pessoal ou saber que estamos a satisfazer as necessidades de outras pessoas, ou prestar o melhor serviço, além disso ter um trabalho permite-nos conhecer novas pessoas e é sempre bom conhecer pessoas novas com novas maneiras de pensar.”

5. O que considera motivo para a infelicidade no trabalho? (Silva & Tolfo, 2012)

“Um motivo para infelicidade no trabalho seria uma má relação com os colegas/chefia, não estar de acordo com a visão da empresa ou com os seus valores.”

6. Como define a qualidade das relações que estabelece no seu contexto de trabalho? (Randon; Bruni; Naimzada, 2008)

“Eu penso que a qualidade das relações que estabeleço é boa, pois eu tento conhecer um bocado todos os meus colegas para se um dia se eles estiverem mal eu os puder ajudar.”

7. Na sua opinião, colaboradores felizes apresentam maior pré-disposição para investirem nas relações com os seus colegas de trabalho? (Rego, 2009)

“Eu penso que sim, penso que uma pessoa que se sente bem onde trabalha e se é uma pessoa feliz, que tem mais facilidade em criar boas relações com os colegas. Penso que todos



gostamos de ter colegas bens dispostos, pessoas otimistas que nos alegram o dia e eu não sou exceção, gosto de alegrar os meus colegas quando estão mais em baixo e tento sempre dar uma palavra de apoio quando estão em baixo, além do mais, gosto de trabalhar com pessoas felizes pois cria melhor ambiente de trabalho que por sua vez pode criar uma maior produtividade na qualidade de serviço.”

8. De que maneira é que as empresas podem promover relações sociais de qualidade entre os seus colaboradores? (Bechettietal., 2008)

“Uma maneira é criar atividades de equipa dentro dos departamentos e mesmo juntando todos os departamentos, criando dinâmicas ou até mesmo passeios, jantares, convívio que possa colocar as pessoas a socializarem.”

9. Considera que a autenticidade é uma característica (ou valor) essencial para relações interpessoais de qualidade?

“Eu penso que sim, pois acho que apenas pessoas sinceras e verdadeiras conseguem criar realmente boas relações com outros.”

10. De acordo com a sua opinião considera que as relações interpessoais autênticas podem contribuir para a felicidade no trabalho? De que forma?

“Eu diria que sim, pois quando dois (ou mais) colegas se dão realmente bem, ajudam-se sempre ser necessário pedir, e muitas vezes não se importam de atrasar o seu trabalho ou até sair mais tarde para podermos ajudar os seus colegas.”

11. Considera que a qualidade das relações de trabalho deve ser de tal forma positiva que permita relações de amizade que se estendam para além do local de trabalho?

“Eu penso que isto varia muito de pessoa para pessoa, pois existem pessoas que gostam de trazer a amizade do trabalho para fora do local de trabalho. O facto de as pessoas serem amigos fora do trabalho pode ser bom e mau, pois algumas pessoas nem sempre sabem distinguir amizade de trabalho por muito amigos que possam ser, o que pode levar a conflitos por vezes. Eu sempre me dei muito bem com todos os meus colegas e não mantenho relações de amizades fora do trabalho com praticamente nenhum e penso que é melhor assim, pois se houver uma zanga fora do trabalho, nunca a levarei para o local de trabalho.”



Guião da Entrevista

“A importância dos bens relacionais sustentados pela autenticidade: a Felicidade no Trabalho”

Entrevistado 7

Com contato com cliente

Idade: 31

Género: Masculino

Com ou sem Formação Académica: Com - Gestão de Turismo

Profissão: Hoteleiro – Storeroom Clerk (despenseiro) – Departamento de Compras

Anos de Experiência Laboral: 3 (neste emprego) de resto 10 anos em variados trabalhos temporários

1. Felicidade e Trabalho: na sua opinião existe uma relação entre estes dois conceitos? Se sim, qual? (Olsson, Garling, Ettema, Friman&Satoshi, 2013)

“Sim. Precisamos de estar ocupados com algo de modo a que nos possamos sentir felizes. Em muitos casos o trabalho pode gerar essa felicidade. Já dizia Confúcio, “Escolhe um trabalho de que gostes, e não terás que trabalhar nem um dia na tua vida”.”

2. De acordo com a sua opinião, o que faz as pessoas sentirem-se felizes nos locais de trabalho? (Chiumento, 2007)

“Reconhecimento, desafios, possibilidade de aprendizagem e progressão de carreira, ambiente de trabalho, justiça.”

3. É Feliz no seu Trabalho? Por que motivo? (Olsson, Garling, Ettema, Friman&Satoshi, 2013)

“Neste momento não. Não existe reconhecimento do nosso trabalho. Ao mesmo tempo sinto que estou estagnado e não vejo por parte dos meus superiores hierárquicos interesse na minha progressão e aprendizagem.”

4. Ainda que tivesse meios suficientes para subsistir sem ter que trabalhar, optaria ainda assim por trabalhar? Por que razão? (Morin, 1997; MOW, 1987 *citin.*, Silva & Tolfo, 2012)

“Numa primeira fase optaria por viajar com o objectivo de crescer e conhecer novas realidades etc, mas não me imaginaria sem trabalhar. Não teria o trabalho clássico de horário fixo. No entanto encontraria ocupação”

5. O que considera motivo para a infelicidade no trabalho? (Silva & Tolfo, 2012)

“Acima de tudo injustiças e faltas de consideração/desrespeito para com as pessoas”

6. Como define a qualidade das relações que estabelece no seu contexto de trabalho? (Randon; Bruni; Naimzada, 2008)

“Quando “trabalhadas/regadas” podem ser relações duradouras muitas vezes devido às situações vividas em conjunto (Alegrias, tristezas, decepções...). Procuro investir nas relações que considero saudáveis.”

7. Na sua opinião, colaboradores felizes apresentam maior pré-disposição para investirem nas relações com os seus colegas de trabalho? (Rego, 2009)

“Sem dúvida. Ao estarmos infelizes a nossa cabeça está ocupada a tentar resolver os problemas que nos assolam não dando espaço para que possamos pensar sequer em cultivar as amizades ou em procurar novas relações inter-pessoais”

8. De que maneira é que as empresas podem promover relações sociais de qualidade entre os seus colaboradores? (Bechettietal., 2008)

“Através do espírito de equipa, da responsabilização dos mesmos, na tolerância zero dada às fofocas e boatos. Na honestidade e sinceridade. Por meio de reuniões que permitam fazer um balanço do trabalho prestado dando lugar à sinceridade e verdade e cultivando a união e transparência.”

9. Considera que a autenticidade é uma característica (ou valor) essencial para relações interpessoais de qualidade?



“A autenticidade é uma característica muito subjectiva. Diria que as pessoas devem ser honestas e sinceras. E sempre que tomarem uma acção ou decisão devem-se colocar na pele da outra pessoas e perguntar “se fosse comigo, será que gostaria que fizessem, dissessem isto”. Deve haver empatia pelo próximo. Fazer o que gostaria que nos fizessem. Aliás, muitas vezes a nossa felicidade está na felicidade dos outros.”

10. De acordo com a sua opinião considera que as autênticas podem contribuir para a felicidade no trabalho? De que forma?

“Sim, pois ao não ter-mos máscaras a outra pessoa sabe sempre com o que pode contar. E é com base nesta confiança que se constrói uma amizade sólida e uma relação forte.”

11. Considera que a qualidade das relações de trabalho deve ser de tal forma positiva que permita relações de amizade que se estendam para além do local de trabalho?

“Não. Deverá estender-se para fora do local de trabalho se reunir (na minha opinião e no meu caso) as características que já mencionei nas respostas anteriores. Nesse caso, sim possivelmente se estenderão de forma natural para fora do local de trabalho. Porém, há relações que naturalmente ficaram só na esfera do trabalho porque não possuem essas mesmas características.”



Guião da Entrevista

“A importância dos bens relacionais sustentados pela autenticidade: a Felicidade no Trabalho”

Entrevistado 8

Com contacto com o cliente

Idade: 31

Género: Masculino

Profissão: Empregado de Mesa

Anos de Experiência Laboral: 12 (No Hotel há 10 anos)

Com ou sem Formação Académica: (se sim, qual?) 12º ano + curso de escanção

1. Felicidade e Trabalho: na sua opinião existe uma relação entre estes dois conceitos? Se sim, qual? (Olsson, Garling, Ettema, Friman & Satoshi, 2013)
“Claro que sim. Estando feliz, a produtividade aumenta. É quase uma equação: + Feliz no Trabalho + Produtivo”
2. De acordo com a sua opinião, o que faz as pessoas sentirem-se felizes nos locais de trabalho? (Chiumento, 2007)
“Serem valorizadas moralmente, profissionalmente e na remuneração.”
3. É Feliz no seu Trabalho? Por que motivo? (Olsson, Garling, Ettema, Friman & Satoshi, 2013)
“Já fui mais feliz no meu local de trabalho. Atualmente verifica-se uma “sede” pelo lucro desenfreado onde o capital assume um papel fundamental, ou seja, há uma desvalorização dos recursos humanos.”
4. Ainda que tivesse meios suficientes para subsistir sem ter que trabalhar, optaria ainda assim por trabalhar? Por que razão? (Morin, 1997; MOW, 1987 cit in., Silva & Tolfo, 2012)
“Sim, para me sentir útil na sociedade e para não “retroceder” ao nível pessoal e social. Iria acabar por me sentir inútil e desvalorizado.”

5. O que considera motivo para a infelicidade no trabalho? (Silva & Tolfo, 2012)
“Desvalorização dos recursos humanos, baixos salários, injustiças, conflitos internos, perseguições no trabalho, hierarquia rígida.”
6. Como define a qualidade das relações que estabelece no seu contexto de trabalho? (Randon; Bruni; Naimzada, 2008)
“No geral, relações meramente profissionais, de simpatia e agradabilidade”
7. Na sua opinião, colaboradores felizes apresentam maior pré-disposição para investirem nas relações com os seus colegas de trabalho? (Rego, 2009)
“Obviamente que sim. Se eu estiver feliz no trabalho, consigo desenvolver relações saudáveis de trabalho e vice versa, se não estiver feliz, fecho-me”
8. De que maneira é que as empresas podem promover relações sociais de qualidade entre os seus colaboradores? (Bechetti et al., 2008)
“Haver uma maior aproximação entre chefia e colaboradores. Por exemplo, reuniões abertas que permitam a partilha de ideias e melhoria de procedimentos para o progresso da empresa”
9. Considera que a autenticidade é uma característica (ou valor) essencial para relações interpessoais de qualidade?
“Sim porque é o inverso de hipocrisia ou falsidade. Para mim ser autêntico é ser espontâneo e verdadeiro”
10. De acordo com a sua opinião considera que as relações interpessoais autênticas podem contribuir para a felicidade no trabalho? De que forma?
“Sim porque permite e desencadeia confiança para as partes envolvidas. Há uma maior transparência e liberdade”
11. Considera que a qualidade das relações de trabalho deve ser de tal forma positiva que permita relações de amizade que se estendam para além do local de trabalho?
“Claro que sim tendo em conta que passamos mais tempo no local de trabalho do que fora. Porém, há relações que por não “terem qualidade” ficam só no trabalho. Há uma separação. Ainda assim, tenho colegas que também são amigos. Sinto também que no geral as pessoas não sabem distinguir as relações de trabalho das relações de amizade. Posso apresentar um exemplo, tinha uma relação de amizade que se estendeu para o local de trabalho e não correu bem. Trabalhando juntos, não nos



entendemos tão bem, chocávamos muito, embora conseguíssemos resolver esses pequenos conflitos.”

Guião da Entrevista

“A importância dos bens relacionais sustentados pela autenticidade: a Felicidade no Trabalho”

Entrevistado 9

Com ou sem contacto com o cliente? *Sem. Trabalho mais com os colaboradores: Com contrato de trabalho sem termo*

Idade: 41

Género: *Feminino*

Profissão: *Learning Manager*

Anos de Experiência Laboral: 18

Com ou sem Formação Académica: (se sim, qual?) *Bacharelato em Direção e Gestão Hoteleira e Licenciatura em Gestão de Recursos Humanos e Organização Estratégica*

1. Felicidade e Trabalho: na sua opinião existe uma relação entre estes dois conceitos? Se sim, qual? (Olsson, Garling, Ettema, Friman & Satoshi, 2013) – *“Sem dúvida! Pessoas felizes são mais produtivas, faltam menos, são mais motivadas, empenhadas e orientadas para objetivos. Por outro lado, as empresas que se preocupam com a felicidade dos seus colaboradores, retêm mais facilmente o talento e são mais orientadas para o sucesso... “empregado feliz = cliente satisfeito” – o que por consequência aumenta a taxa de fidelização dos clientes. Tanto as empresas como os colaboradores têm um papel activo no desenvolvimento de um percurso que faça as pessoas sentirem-se bem, felizes e realizadas.”*
2. De acordo com a sua opinião, o que faz as pessoas sentirem-se felizes nos locais de trabalho? (Chiumento, 2007)

“Para ser feliz no trabalho é preciso amar de verdade o que fazemos. E, quando amamos de verdade o que fazemos, encaramos os desafios com entusiasmo e criatividade, transformamos desânimo em persistência, descrédito em esperança, obstáculo em oportunidade, tristeza em alegria...”

3. É Feliz no seu Trabalho? Por que motivo? (Olsson, Garling, Ettema, Friman & Satoshi, 2013)

“Adoro o meu trabalho e não me imagino a fazer outra coisa que não passe pela formação e desenvolvimento pessoal e profissional.

Vale a pena lembrar Confúcio... “Encontre um trabalho que ame, e nunca trabalhará um dia na sua vida.”

O sábio chinês quis dizer que quando nos dedicamos a uma tarefa que amamos ela não representa uma carga, mas uma fonte de prazer e alegria, o trabalho passa a fazer parte de nossa vida e não significa apenas mais umas horas de sacrifício. Na verdade, pode não ser bem assim como expressou Confúcio, mas as coisas tornam-se bem mais fáceis quando fazemos o que gostamos.”

4. Ainda que tivesse meios suficientes para subsistir sem ter que trabalhar, optaria ainda assim por trabalhar? Por que razão? (Morin, 1997; MOW, 1987 cit in., Silva & Tolfo, 2012)

“Provavelmente trabalharia menos horas (part time) ou 2/3 dias por semana. Um trabalho com sentido e propósito, onde somos desafiados a criar, a evoluir, a dar o melhor de nós traz aperfeiçoamento contínuo, qualidade de vida e uma experiência gratificante.”

5. O que considera motivo para a infelicidade no trabalho? (Silva & Tolfo, 2012)

“Muitas vezes, ao termos uma postura e um estado de espírito inadequados, somos o nosso pior inimigo.

Todo o trabalho pode dar-nos a possibilidade de expressar o nosso talento e inspirar os outros, a diferença reside na forma como cada um visualiza o seu trabalho, pois um trabalho é apenas um trabalho se o olharmos como tal... a escolha é nossa!

Segundo Tal Ben-Shahar, professor de um dos cursos mais bem sucedidos na

Universidade de Harvard, considerado um dos melhores especialistas do mundo nas áreas de psicologia positiva e gestão de liderança, podemos sempre melhorar o nosso comportamento, ainda mais se tivermos em conta que “se queremos um local de trabalho aberto, amigável e generoso temos de começar por agir dessa forma”.

6. Como define a qualidade das relações que estabelece no seu contexto de trabalho?
(Randon; Bruni; Naimzada, 2008)

“Construtiva, de colaboração e afeto.”

7. Na sua opinião, colaboradores felizes apresentam maior pré-disposição para investirem nas relações com os seus colegas de trabalho? (Rego, 2009)

“Os colaboradores satisfeitos e felizes estão dispostos a ir mais além do básico do seu trabalho, têm uma predisposição e vontade genuína para ajudar os outros, para contribuir diariamente de uma forma construtiva e positiva para a organização no seu todo.”

8. De que maneira é que as empresas podem promover relações sociais de qualidade entre os seus colaboradores? (Bechetti et al., 2008)

“Tendo uma estrutura hierárquica plana, uma política de porta aberta, um ambiente de trabalho harmonioso, investindo na qualidade das pessoas e permitindo que as mesmas possam partilhar responsabilidades, tendo liberdade para opinar, apontar melhorias e contribuir com ideias inovadoras. Promover a comunicação efetiva e dar o exemplo são outros dois factores chave.”

9. Considera que a autenticidade é uma característica (ou valor) essencial para relações interpessoais de qualidade?

“Certamente. Ser alguém diferente para agradar o outro é desgastante. As pessoas brilham, verdadeiramente, quando são autênticas.”

10. De acordo com a sua opinião considera que as relações interpessoais autênticas podem contribuir para a felicidade no trabalho? De que forma?

“Pessoas autênticas não são apenas mais felizes, mas mais produtivas e bem-



sucedidas no trabalho.”

11. Considera que a qualidade das relações de trabalho deve ser de tal forma positiva que permita relações de amizade que se estendam para além do local de trabalho?

“Deve haver um equilíbrio. Uma vez que passamos grande parte do nosso tempo no trabalho, é importante que as relações interpessoais sejam positivas, procurando manter sempre uma postura profissional correta, sendo honesto, imparcial e ético.”

Guião da Entrevista

“A importância dos bens relacionais sustentados pela autenticidade: a Felicidade no Trabalho”

Entrevistado 10

Sem contacto com o cliente

Idade: 53

Género: *Masculino*

Profissão: *Director de RH*

Anos de Experiência Laboral: 25

Com ou sem Formação Académica: (se sim, qual?) *Sim, Sociologia*

1. Felicidade e Trabalho: na sua opinião existe uma relação entre estes dois conceitos? Se sim, qual? (Olsson, Garling, Ettema, Friman & Satoshi, 2013)

“Sim. O nosso trabalho e a nossa carreira são um factor determinante para nos sentirmos realizados e por isso felizes.”

2. De acordo com a sua opinião, o que faz as pessoas sentirem-se felizes nos locais de trabalho? (Chiumento, 2007)

“Um bom ambiente de trabalho e sentir que o nosso trabalho é importante e reconhecido pelas chefias, pelos colegas e pelos clientes.”

3. É Feliz no seu Trabalho? Por que motivo? (Olsson, Garling, Ettema, Friman & Satoshi, 2013)

“Sim. Faço aquilo que gosto e sinto que contribuo de forma importante para o sucesso da minha empresa.”

4. Ainda que tivesse meios suficientes para subsistir sem ter que trabalhar, optaria ainda assim por trabalhar? Por que razão? (Morin, 1997; MOW, 1987 cit in., Silva & Tolfo, 2012)

“Sim. Talvez de forma diferente, com mais tempo de descanso e de férias mas sem deixar de ter desafios, responsabilidades e objectivos a alcançar.”

5. O que considera motivo para a infelicidade no trabalho? (Silva & Tolfo, 2012)

“Não gostar daquilo que se faz e não se sentir reconhecido e recompensado e cada dia de trabalho é encarado como mais um dia de sacrifício que demora muito tempo a passar.”

6. Como define a qualidade das relações que estabelece no seu contexto de trabalho? (Randon; Bruni; Naimzada, 2008)

“As relações profissionais são importantes e ajudam-nos a alcançar os nossos objectivos no trabalho.”

7. Na sua opinião, colaboradores felizes apresentam maior pré-disposição para investirem nas relações com os seus colegas de trabalho? (Rego, 2009)

“Acredito que sim.”

8. De que maneira é que as empresas podem promover relações sociais de qualidade entre os seus colaboradores? (Bechetti et al., 2008)

“Desenvolvendo iniciativas que contribuam para reforçar o espírito de grupo e de pertença à organização.”



9. Considera que a autenticidade é uma característica (ou valor) essencial para relações interpessoais de qualidade?

“Absolutamente! Há mais verdade e genuinidade nas relações, não se associando a atitudes e posturas hipócritas”

10. De acordo com a sua opinião considera que as relações interpessoais autênticas podem contribuir para a felicidade no trabalho? De que forma?

“Sim claro! Podermos confiar nos nossos colegas e saber que podemos contar com eles em qualquer dificuldade é com certeza um factor importante para a felicidade no trabalho.”

11. Considera que a qualidade das relações de trabalho deve ser de tal forma positiva que permita relações de amizade que se estendam para além do local de trabalho

“Poderá acontecer mas não creio que seja um factor relevante. Pelo contrário poderá em algumas situações ser um factor negativo.”